

سيكولوجية المقابلة



تأليف : والفرقاندريك بنجام و بروس فيكتور مور

ترجمة : فاروق عبدالقادر و محزن سيد اسماعيل

مراجعة : الدكتور مختار حمزة تقديم الدكتور محمد توفيق رمزي

سَيَكُونُ جِهَنَّا الْمَقَابِلَ

نشر هذا الكتاب بالاشتراك

مع

مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر

القاهرة - نيويورك

يناير ١٩٦١

سيكولوجية المقابلة

تأليف

والتر فان دايك بنجرهام و بروس فيكتور مور

ترجمة

فادي بن عبد القادر و عزت سيد اسماعيل

مراجعة

الدكتور مختار حمزة

تقديم

الدكتور محمد توفيق رزقي

الناشر

دار النهضة العربية

للنشر والطبع والتوزيع
٢٤ شارع عبد القادر عرقبة - القاهرة

هذه الترجمة مرخص بها ، وقد قامت مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر
بشراء حق الترجمة من صاحب هذا الحق .

This is an authorized translation of "HOWTO INTERVIEW"
by Walter Van Dyke Bingham and Bruce Victor Moore.
Copyright © 1931, 1934, 1941, 1959 by Harper & Brothers.
First published by Harper and Brothers, New York.

المشركون في هذا الكتاب

المؤلفان

والتر فاندايك بنجهام :

من علماء النفس الأمريكيين . ولد سنة ١٨٨٠ في الجزء الأوسط من القسم الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية ، وتلقى علومه في جامعات عدة . حصل على درجة الماجستير من جامعة هارفارد ، وعلى درجة الدكتوراه من جامعة شيكاغو . اشتغل بالتدريس في أرق المدارس ودور العلم الأمريكية ، من بينها جامعة شيكاغو وكلية المعلمين بكولومبيا ودارتموث . شغل كثيراً من المناصب الاستشارية والإدارية في عدد كبير من المؤسسات التي تعمل في ميدان علم النفس ، من بينها مكتب الاستعلامات النفسية بوزارة التربية والتعليم الأمريكية ، وفرع المستخدمين في هيئة أركان حرب الجيش الأمريكي . كرس جهداً ووقتها كبيرين لأعمال المستخدمين في القوات المسلحة ، وكان مستشاراً لشئون الموظفين لوزير الدفاع من سنة ١٩٤٩ إلى أن توفي سنة ١٩٥٢ . له مؤلفات عدة في علم النفس ، من بينها كتاب « سيكولوجية المقاتلة » وكتاب « علم النفس اليوم » .

روس فيكتور مور :

من علماء النفس الأمريكيين . ولد سنة ١٨٩١ في الجزء الأوسط من القسم الغربي من الولايات المتحدة الأمريكية . حصل على درجة الماجستير من جامعة إنديانا ، ودرجة الدكتوراه من معهد كارنيجي للعلوم التطبيقية ، بالإضافة إلى أنه تلقى العلم بجامعة كولومبيا وبرلين . عمل في التدريس بكلية ولاية بنسلفانيا وجامعة ميامي ، كما قام بكثير من البحوث التي تتعلق بالمستخدمين وعلم النفس الصناعي . يشترك في تحرير « قراءات في علم النفس الصناعي » مع ج . و . هارتمان .

المترجمون

فاروق عبد القادر :

حصل على ليسانس الآداب ، قسم الدراسات النفسية ، من كلية الآداب بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٨ ، واشتغل بالصحافة ، وكان مشرفاً على مجلة « حياتك » - مجلة الثقافة النفسية . اشترك في ترجمة عدد من كتب علم النفس .

عزت سيد إسماعيل :

حصل على ليسانس الآداب ، قسم الدراسات النفسية ، من كلية الآداب ، بجامعة عين شمس سنة ١٩٥٧ ، كما حصل على دبلوم الدراسات النفسية . يعمل أخصائياً نفسياً بدار الرعاية للتأهيل المهني بالكويت . اشترك في ترجمة عدد من كتب علم النفس ، منها كتاب « الفروق الفردية » .

المراجع

الدكتور غنثار حمزة :

دكتوراه في علم النفس ١٩٥١ . أستاذ علم النفس الاجتماعي والملاقات الإنسانية بمعهد الإدارة العامة . وأول من اهتم بتطبيقات علم النفس في الإدارة ، وله مجموعة من البحوث في هذا الميدان .

آخر بحث له عن « القيادة الإدارية » ، قدمه المؤتمر الدولي في الإدارة الذي عقد بالقاهرة في إبريل ١٩٥٩ ، وسبق له الاشتراك في ترجمة عدد من أمهات الكتب في علم النفس ، نذكر منها :

« ميادين علم النفس » و « مناهج البحث في علم النفس » وهما من الكتب التي نشرتها المؤسسة .

عصام المقرم

الدكتور محمد توفيق رمزي :

أستاذ الإدارة العامة والمدير العام لمعهد الإدارة العامة بالقاهرة . حصل على
درجتي الماجستير في الآداب والدكتوراه في الفلسفة السياسية من جامعة جلاسجو .
عمل أستاذا مساعدا للعلوم السياسية بجامعة القاهرة من عام ١٩٤٨ إلى عام ١٩٥٧
وأستاذا للعلوم السياسية بجامعة ميتشيجان عامي ١٩٥٢ و ١٩٥٣ . وكان الأستاذ
الزائر للإدارة العامة بالسوريون لعام ١٩٥٩ . يشغل وظيفة أستاذ الإدارة العامة
المنتدب بكلية الحقوق بجامعة القاهرة وكلية الشرطة .

مصمم الفلاف

طلعت المصري :

أمين مكتبة شركة الحديد والصلب . صمم أغلفة لعدة كتب أدبية وعلمية ،
واشتغل كذلك في تصميم إعلانات للسينما ، ودخل عدة مسابقات للوحات الحماية
الصحية التي تنظمها وزارة الصحة .

محتويات الكتاب

صفحة	
مقدمة بقلم الدكتور محمد توفيق رمزي	٥
تمهيد : بقلم الدكتور مختار حمزة	١
الفصل الأول : مبادئ أولية	٥
الفصل الثاني : تسلم المقابلة	٣٥
توجيهات عامة للمبتدئين	٣٨
المقابلة للبحث عن الحقائق	٤٢
الفصل الثالث : مقابلة الطلاب	٥٧
الفصل الرابع : المقابلة في خدمة التوافق المهني	٧٩
الفصل الخامس : البحث عن وظيفة	١٠٣
الفصل السادس : مقابلة المتقدمين للوظائف	١١٧
الفصل السابع : الاختبار الشفهي في مكاتب الخدمة المدنية	١٤٣
الفصل الثامن : الاختبار الشفهي (تسكلة) تدريب القائمين بالمقابلة والباحثين في الميدان	١٦٥
الفصل التاسع : مقابلة العمال بشأن العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل	١٧٩
الفصل العاشر : استفتاءات الرأي العام والمسح التجاري الشامل	٢٠٥
إجراء المسح التجاري ودراسة السوق	٢٠٩
إجراء المقابلات الاستفسارية	٢١٦
الفصل الحادي عشر : مقابلة ذوي المشكلات : المقابلة في فن خدمة الفرد	٢٢٧
الفصل الثاني عشر : مقابلة ذوي المشكلات : القيادة النفسية	٢٥٥
الفصل الثالث عشر : المقابلة في الصحافة	٢٨٥
الفصل الرابع عشر : المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية	٢٩٥
الفصل الخامس عشر : الخاتمة	٣١٩

مقدمة

بقلم

الدكتور محمد توفيق رمزي

المدير العام لمعهد الإدارة العامة

إن المقابلة الشخصية وسيلة فعالة في حياة كل فرد لتنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، ومع بقاء العوامل الأخرى على ما هي عليه ، فإن مدى تحقيق الهدف المنشود يتمشى مع نتيجة المقابلة الشخصية نجاحاً أو فشلاً .

وينظر البعض إلى المقابلة كمسألة عرضية لا تستدعي التفكير أو الإعداد ، بل قد لا يفكرون في معامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها ، ومن ناحية أخرى يجد الكثيرون من العاملين في ميداني الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم في الوصول إلى ما يودون تحقيقه ، يتوقف إلى حد بعيد على التوفيق في المقابلة الشخصية ، بل إن تقدمهم في مجال عملهم ، واضطلاعهم بمسؤوليات أكبر ، يتأثران إلى حد بعيد بما يعرف عنهم ، نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح في هذا الفرع الدقيق لأملاقات الإنسانية . وكَم من سياسي ودبلوماسي وموظف عام ورجل صناعة أو أعمال أو مهن حرة يسجل نصراً مبيناً في مواقف حرجة للناية ، نتيجة تقديره الصحيح لكل ما يتصور المقابلة الشخصية من عوامل دقيقة حساسة ، يعرف هو أساسها ، وطرق التغلب عليها ، فيصبح حيث يفشل الآخرون .

لذلك كله قد أولى علماء النفس في السنوات الأخيرة ، هذا الفرع التطبيقي ما يستأمله من دراسة وملاحظة علمية ، نتيجة التحليل التجريبي . ووسلوا فيها إلى نتائج يمكن الركون إليها بثقة ، والإفادة منها في شتى ميادين النشاط البشري في العصر الحديث ، وما أكثرها .

وهذا الكتاب ، فى موضوع المقابلة الشخصية لؤلؤفه « بنجهام ومور »
يمثل ثمرة علمية وافية مئة ثلاثين عاما ، كرسا فيها جهودها لدراسة كل
ما يصاحب المقابلة الشخصية من عوامل ، ووصلا فيها إلى نتائج ضمنوها هذا
السفر القيم ، مما يمتد مساهمة مبتكرة فى العلم ، هذا بجانب توجيهها النظر
لبعض المثالب والمزالق التى يمكن أن يزل فيها الإنسان فى مقابلاته الشخصية .
وقد قدمت مؤسسة فرانكلين مكرمة جديدة ، فى عقد خدماتها للقارىء
العربى ، بأن أوكلت للأستاذين فاروق عبد القادر وعزت سيد إسماعيل مهمة
ترجمة الكتاب . وإلى الدكتور مختار حمزة مراجعته .
وعمل الترجمان على تقديم أفكار المؤلفين بدقة وفهم واع يسجل لها
بالشكر والتقدير .

وإننى إذ أقدم هذا الكتاب ، لأدفع الله أن يفيد به كل من تدعو طيبة
حملة اتخاذ المقابلة الشخصية وسيلة فعالة فى الوصول إلى أحسن النتائج
المرتتبة عليها .

تمهيد

من أهم الوسائل التي نلجأ إليها كل يوم لتقويم الأشخاص الذين نتصل بهم في مختلف المجالات ، وسيلة « القابلة الشخصية » . والواقع أن الكثير من هذه القابلات يتم الآن بكيفية غير سليمة بالرغم من خطورة نتائج مثل هذه القابلات . فقد يترتب عليها أحياناً قبول أو رفض طالب في معهد علمي ، وكذلك قبول أحد الخريجين في وظيفة معينة أو إيماده عنها . ويحدث كثيراً أن يقبل الضعيف ويرفض الأحسن منه . وهكذا يؤخذ على القابلات الشخصية أن الأحكام فيها ذاتية ؛ أي إنها تتأثر بشخصية المختبر نفسه . وقد أثار هذا الموضوع اهتمام علماء النفس في السنوات الأخيرة فكتب فيه الكثيرون .

ويبدو أن أحسن ما كتب في هذا الموضوع هو ما جاء في كتاب بنجهام ومور عام ١٩٣١ والذي اضطر لإعادة طبعه مرات عدة مع إدخال بعض الإضافات في كل مرة وإجراء بعض التعديلات نتيجة البحوث وكثرة الخبرات في مختلف الليادين .

وتتميز الطبعة الحالية بإضافات جديدة في موضوع التوجيه المهني ومقابلة الطلبة والمال وما إلى ذلك .

كما جاء بالكتاب شرح لكثير من الوسائل الفنية التي يمكن اتباعها في المصانع والشركات ودواوين الموظفين وفي المدارس مع الطلبة وفي المجتمعات المختلفة لاستطلاع الرأي العام عن طريق الصحافة وعن طريق الاستفتاءات

وما إليها . وأعتقد - فيما أعلم - أنه لا يوجد أى كتاب آخر تجمعت فيه كل هذه الخبرات فى شتى تلك الميادين .

وكان هذا فى الواقع هو الدافع الأساسى إلى ترجمة هذا الكتاب إلى العربية ،
كى يفيد منه الممنون بالحكم على الأشخاص وتوجيههم فى مختلف المجالات التربوية
والوظيفية والاجتماعية والصناعية والتجارية وغيرها .

والله الموفق . م

دكتور مختار حمزة

كيف تقوم المقاتلة

الفصل الأول

مبادئ أولية

إن الحديث هو الوسيلة التي يتميز بها الإنسان لإقامة علاقات وثيقة وتوافق سليم مع زملائه . . ولا يده - في علاقاته تلك - من أن يحصل معلومات ويدل بمعلومات ، ويؤثر أو يتأثر بالآخرين ، وهو يتكلم ليحقق اتجاهات ودوافع وأفكارا ومثلا عليها ومشاعر مشتركة ، ولكي يتبادل المعلومات والآراء . والحقيقة أن كثيرا من حديثه لا يستهدف شيئا أو يقصد إلى تحقيق لغة يجتنيها من الحديث إلى شخص ما ، أما المحادثة الهادئة الموجهة نحو هدف محدد ، غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها ، فهي « مقابلة » . وقد يفيدنا هذا كترديد وافي . وهناك أخذ ورد بين القائم بالمقابلة والممثل ، ويجب أن نعرف أن الكلمة المنطوقة ليست هي السبيل الوحيد ، بل لغة وسائط أخرى تقوم على الاتصال المباشر . فخصائص الصوت ، وتعبيرات الوجه ، ونظرة العين ، والهيئة ، والإيماءات ، والسلوك العام ، كل ذلك يكلل ما يقال ، ويشارك في « التبادل المستهدف للمعاني » التي تعنيه المقابلة .

ويستمد على المقابلة أو المحادثة الهادئة في عديد من المواقف الهامة والمتباينة ، ولكل فرد تمرّس بها ، ولكن ليس كل فرد خبيرا بها . وقد وضع بعض الذين تتطلب مهمتهم خبرة بالمقابلة كالباحثين الاجتماعيين ، والباثيين ، والأطباء والمعلمين ، والمدرسين - بصورة شعورية أو لاشعورية - وسائل ناجحة ، وطرقا فاعلة لتحقيق أهدافهم . وقد خبرت المهن القانونية وعالجت منذ أمد بعيد المقابلة مع « الشهود » ؛ وللمحرفين الناجحين أساليب منهجية في جمع الأخبار ومقابلة

المشاهير . وحدد الاثروبولوجيون الاحتياطات التي يجب أن تلاحظ في البحوث التي يقومون بها في ميدان عملهم حتى لا يضلّهم اقتناع هؤلاء الذين يدرسون عاداتهم وعقائدهم . ومعرفة مشكلات ومناهج هؤلاء الاخصائيين القاعين بالمقابلة تساعد الأقل منهم خبرة ، وخاصة المبتدئين منهم الذين قد لا يدركون المزالق التي تعلم المقابل الناجح أن يتجنبها .

وقد يتساءل القارئ : « وما هي هذه المزالق ؟ » ، « وهل يمكن حصرها ؟ » ، « وفي ظل أي الظروف نستطيع - ونحن آمنون - أن نتق بالمعلومات التي تتحقق من المقابلة ؟ وهل يمكن اختبار ثبات مثل هذه المعلومات ؟ وكيف يزيد من ثباتها ؟ » . حينئذ نتجه أنكاره نحو أسئلة ذات طبيعة جوهرية ، فهو يشك فيها إذا كانت مثل هذه العمليات غير الملموسة كالمقابلة يمكن أن توضع لها القواعد ما دامت إجراءاتها يجب أن تختلف باختلاف الهدف الذي تتجه نحوه ، وباختلاف مجال تطبيقها ، وباختلاف الشخصيات المشتركة فيها ، وباختلاف الوقت المتاح لها .

وفي النهاية تعتمد وتتعدد العوامل التي تؤثر في كل المقابلات سواء أكانت واضحة أم غامضة ، ولعل أهمّ هذه العوامل هو الميل الشائع لأن تنكس تقارير الحقائق بصورة ما الاستجابات الانفعالية للشخصين واتجاه كل منهما نحو الآخر ، ولأن تأويلها - بشكل خاص - المنفعة الذاتية . وعلى عكس ذلك تتمتع تلميحات الانزعاج ، والبول ، والاتجاهات ، والسلوك الانفعالي في المقابلة بالاعتبارات العقلية والتمحيص . وهدفنا الآن هو أن نواجه هذه الصعاب في ميدانها الواسع لكي نفهمها وبذلك نتعلم كيف يمكن أن تتغلب عليها .

وقد أوضح ستيوارت أ. رايس Stuart A. Rice (١٢)* في دراسته الأخطار الخفية الكامنة في تميزات القائم بالمقابلة واتجاهاته . وكانت الدراسة تحت عنوان

« انتقال التحيز في المقابلة .. Contagious Bias in the Interview (٣) » .
 وفي سنة ١٩١٤ أمر مكتب نيويورك للبر والإحسان ، New York Commissioner of Public charities الذي أسسه وتحت المدة جون بوروي ميتشل ،
 Mayor John Purroy Mitchel — بدراسة للخصائص الجسدية والعقلية
 والاجتماعية لنحو ألفين من الموزين بطلبون مأوى في دار البلدية للإقامة
 Municipal Lodging House وأجرى المقابلة اثنا عشر رجلا متخصصون
 في الخدمة الاجتماعية استغرقوا فيها ساعات متعددة من كل ليلة لعدة أسابيع ،
 وقد قسم المتقدمون بطريقة عشوائية ، حتى يتسنى لكل باحث أن يقابل عينة غير
 منتقاة من المجموعة الكلية . وكانت المقابلة تستغرق عشرين أو ثلاثين دقيقة توجه
 فيها أسئلة في أربع صفحات تتصل بالتاريخ الاجتماعي والمهني لذلك الشريد .
 وكشفت المراجعات اللاحقة لهذه الجداول أن أخطاءا عديدة من الإجابات تتواتر
 بالنسبة للرجال الذين يقوم باحثون مينوون بمقابلتهم .

ولنضرب مثالا واضح الدلالة على ذلك : كان يطلب من العميل شرح
 الأسباب التي يرى أنها أدت إلى عوزة ، ويقوم الباحث أيضاً بذكر نفس
 الأسباب ، الرئيسية منها والثانوية ، كما يراها . وقد وجد أحد الباحثين — وكان
 فيما يبدو متحمسا لتحريم السكرات — أن أنهياد نسبة ٦٢٪ من المتقدمين يعزى
 إلى تناول السكرات ، و ٧٪ فقط تأثروا بالكوارث والبطالة وغيرها من
 الظروف الصناعية . ووجد آخر — وكان أخصائيا اجتماعيا — أن ٢٢٪ /
 نكبتهم إلى السكرات و ٣٩٪ / تعزى نكبتهم بصورة أساسية إلى أسباب
 صناعية . بيد أن ذلك لم يكن كل شيء ؛ فقد ذكر الأول (المتعصب ضد
 الخمر) أن ٣٤٪ / من المتقدمين أرجعوا السبب إلى الخمر ، في حين أرجع
 ٤٢٫٥٪ / السبب إلى الظروف الصناعية . وذكر الثاني (الأخصائي الاجتماعي)
 أن ١١٪ / فقط انصبّ لومهم على الشروبات ، على حين انصب لوم ٦٠٪ /

على الظروف المعنافية . وقد كان كل قائم بالمقابلة باحثاً مدرباً يفتلاً ولكن تأثرت تفسيراته وتقريراته بأحكامه الشخصية ، بل وعدلت هذه الأحكام الشخصية من البيانات المقدمة ممن أجريت عليهم المقابلة . وقد دعت هذه الأسئلة إلى التدقيق في البيانات التي يحصل عليها . . ونمى أحكام الباحثين بالنسبة للمسائل التي لا يسهل تعديلها تعديدا موضوعيا . . والتي يحس القائم بالمقابلة إحساسا خاصا بأهميتها . ولكن النقطة ذات الأهمية الخاصة أن هذا التحيز كان ينتقل - بشكل لاشعوري - إلى العملاء ، ويبدو - إذن - واضحا في إجاباتهم . وعززت سرور أخرى من التحليل هذه النتيجة ، ونمى بها أن تحيزات القائم بالمقابلة كانت تنتقل - خلال عملية إحاء - إلى العملاء ، وتستقر في إجاباتهم . وإذن فلوشنا الاعتماد على النتائج التي نلظف بها من المقابلة ، فلا بد من وجود أساليب فنية مضبوطة تتطلب النتائج التي يمكن الاعتماد عليها من مثل هذه البحوث ، أساليب فنية للتحكم فيها . وقد أجرى بلانكشيب Blankenship^(٢) دراسة تجريبية قاس خلالها تأثير القائم بالمقابلة على الاستجابات في استفتاء للرأى العام . وقام كل باحث بإجراء ٣٠٠ مقابلة وكان كل الجمهور المستهدف من مجتمع واحد وكانوا متقابلين في بعض خصائص المينة كالسن والجنس والمهن والجنسية والمستوى الاقتصادى . وقدمت عشرة أسئلة منها مثلا :

« هل رفضت شراء بضائع يابانية أو ألمانية ؟ » ، « هل تعتقد أن زيارة ملكى بريطانيا لهذا البلد أمر مرغوب فيه ؟ » ، « هل يحسن أو لا يحسن موازنة الدخل القومى في خلال السنوات الأربع القادمة ؟ » - وكان الباحثون ذوى كفاية بمدى إمداداً جيداً ، ومدربين على عمليات السح . ومع ذلك فقد أظهر التحليل الإحصائى للنتائج فروقا في نسب بعض الاستجابات التي قدمت لفتأكد من الفروض . وقد كشفت هذه المقابلات بشكل واضح عن أغراضهم الخاصة : ربما كان ذلك خلال نمرة الصوت أو الاهتمام أو تعبيرات الوجه . ولا شك أن القائمين بالمقابلات الذين يعوزهم التدريب ، والذين لا يحسنون تقدير مثل هذه المسئوليات تقديراً كاملاً - مثل هؤلاء يؤثرون - إلى حد بعيد - في

إجابات الذين تجرى معهم المقابلة الشخصية والتي قد تمزى إلى الأغراض الشخصية - والتي لا يكون الباحث على وعي بها - لاشك أنها أقل شأنًا من تلك التي يخلفها المتصعب ، أو عدم الرغبة ، أو الجهل ، أو عدم طلاقة العميل . ويتساوى وهذه أخطاء البيانات الناجمة عن سوء فهم ما يسأل عنه الباحث . وأخيرا فإن فشل القائم بالمقابلة في أن يكون واضحا يقف في الثالب عائقا من نجاحها أكثر مما يقف إحجام العميل عن التعاون - بكل جهده - لتقديم المعلومات المطلوبة . وقد وجد أثناء تجربة أجريت مع عمال نسيج مضرين أن كلمة المراجعة « Arbitration » كانت رادف في معجمهم اللفظي لكلمة الاستسلام « Surrender » ، وكان سؤال مثل : « هل توافق على المراجعة ؟ » يعنى بالنسبة لبعضهم : « هل توافق على الاستسلام عاما للعوظفين ؟ » ، وبذلك يتضح فهمهم الخاطئ للاصطلاح الذى يقصده القائم بالمقابلة . وتسكى بعض هذه الخبرات لتقييم حائلا من الشك في ثبات كثير من المعلومات التى تتحقق خلال المقابلة الشخصية . ويدعو هذا الشك إلى التساؤل عن مدى إمكان الاعتماد على استفتاء الرأى العام ، ونتائج التعداد أو بحوث أى علم اجتماعى يستخدم معلومات تقوم على طرق تستخدم مثل هذه الوسائل غير المؤكدة . وكذلك يترض للتساؤل ثبات التشخيص الطبى ، والنتائج القانونية ، والبيانات الصحفية ، وأحكام اللامعة للمهنية التى يضمها مديرو الأعمال ، أو القامعون بالمقابلة المهنية . وعلى أى . . فالمعلومات المتحققة من المقابلة تقف في نهاية هذه النتائج . وهذه مشكلة حقيقية . . فى دراسة الناس ودراسة علاقاتهم ييسر الحصول على كثير من المعلومات الضرورية عن طريق التساؤل الفردى .

ولما كان هذا اللون من الدراسة أساسيا لتقدم الحضارى الماصر فإننا لا نستطيع أن نسلم - كما تقول مارى فانكلك Mary van Kleeck ^(١٦) - بذلك التحديد القى سيرسمه التخلي عن المقابلة .

وبحسن بنا - بدل التضخى عنها - أن نعمل على زيادة ثباتها وزيادة صدق المعلومات المتحققة عنها . وتلك هى المهمة التى تقع على عاتق الاختصاصى الاجتماعى ، وبالباحث الصناعى ، والطبيب العقلى . . . بل وفى الواقع كل من يقوم بإجراء

المقابلة . وسنرى ما إذا كان سيتبقى شيء لم تقدم منه إذا تبصرنا طبيعة عمليات المقابلة وتفهمنا حدودها الخاصة بها وأخطائها الخفية وميادينا المناسبة .

وستعامل في هذا الفصل - بشكل مبدئي - : ما هي مجالات إجراء المقابلة ؟ وذلك حتى نستطيع أن نحدد موقفنا من وجهة النظر التي يجب أن يتخذها القائم بالمقابلة تجاه عمله ، ولندكر أخطاء معينة يجب أن يحذرنا . وللمقابلة الشخصية - كما سنذكر ذلك مراراً - وظيفة من ثلاث وظائف رئيسية : فهي تستخدم لتأكيد من المعلومات ، وفي الإرشاد ، وفي التأثير أو الدفع ، ويرتبط بالوظيفة الأخيرة - ارتباطاً وثيقاً - الاستخدام العلاجي للمقابلة في مساعدة شخص على أن يخفف من نفسه . . وفي حين أن هذا الكتاب سيتناول - بالتفصيل - المقابلة لالتماس الحقائق فإنه لن يهمل الوظائف الأخرى الهامة لها . ولا تنطلي أنواع المعلومات المتحققة عن المقابلة الحقائق الموضوعية التي يمكن ملاحظتها كالظروف والأحداث فقط ، بل والحقائق الذاتية أيضاً كأفكار الممثل وتفسيراته واتجاهاته .

فقد نستجوب عضواً في البرلمان - كي نعرف كيف أدلى بصوته بالنسبة لمشكلة تشييل الأطفال ، وهذه حقيقة موضوعية يستطيع هو كما يستطيع الآخرون أن يقرروها . ويمكن التأكد منها بالرجوع إلى القرار البرلاني الخاص . أما الحقائق المتعلقة بطول فترة خبرته - صيباً - في مناجم الفحم ، فهذه أيضاً موضوعية تماماً . . ولكنها ليست مسجلة ولا يمكن الحصول عليها من سواء . ورأيه فيما إذا كان اتجاه العمل في البلد يتمارض تمارضاً قوياً مع التمدل المقترح واتجاهه الخاص نحو الرغبة في مثل هذه التشريعات الفيدرالية . . فهذه جميعاً حقائق ذاتية . وبحسب الحاجة الأمر إلى المقابلة لتعرف الحقائق الموضوعية الكامنة في المعارف الشائعة . ولكن استعمالها الأكثر مناسبة في تحقيق الحقائق سواء أكانت عن التاريخ الشخصي أم الآراء أم الاتجاهات ، والتي لا يستطيع سوى الفرد نفسه أن يقدمها . وسنجد أن للمقابلة أعمق فائدة في تأكيد الحقائق الذاتية كالاتجاهات والميول والآراء والحقائق الموضوعية المعروفة للفرد الواحد فقط . ولكن استخدامها في جمع معلومات معروفة لكثير من الملاحظين - أو معلومات

مؤكدة بالوثائق أو التقارير أو أية مصادر أخرى يمكن الاعتماد عليها - يصبح أمراً عديم الجدوى في هذه الحالة ، وتصبح نهياً لأخطاء خطيرة . فالهكمة التي تنظر صحة توقيع على وصية متنازع عليها لا تنق إلا قليلاً في قسم الشاهد بالنسبة للتوقيع المشكوك فيه ، إذا ما ظهر من نوع الورق الذي دونت فيه الوصية أنها كتبت بعد عام من وفاة الوصى . ولا تحتاج المحاكم أو الأطباء أو علماء الاجتماع أو الإدارات الصناعية إلى التماس المعلومات من مصادر أقل ثباتاً كالأدلة الشفهية ، إلا عندما لا يتيسر الحصول على حقائق موضوعية دامغة .

ومعروف بالطبع أن للمقابلة دورها كساعد في البحث وكوسيلة إضافية للتأكد من المعلومات المتحققة عن المصادر ، ومن التي يمكن الاعتماد عليها .

ومن المعروف أن للمقابلة ثمة فوائد أخرى كاستخدامها لتحقيق التعاون ، وإقامة علاقات في العمل مع أولئك الذين يضمهم الموقف موضوع الدراسة . وفي وضع وسائل وآراء لتحديد المشكلة ، وإقامة الفروض ووضع خطط العمل . وفي مثل هذه الحالات تكون المقابلة أداة عرضية ذات فائدة - غالباً - ولكنها ليست الأداة الرئيسية للبحث ، أما حين يكون الميل - بأية صورة من الصور - مصدراً للمعلومات الأساسية ، أو حين يكون هو نفسه موضوع الدراسة ، فإن المقابلة تكتسب - في هذه الحالة - أعظم دلالة لها . وحينئذ يندل الباحث قصارى جهده ليجعلها وسيلة ثابتة - قدر إمكانه - لتحقيق معلومات صادقة من الممكن الركون إليها .

ومصادر عدم الثبات أمر كامن في القائم بالمقابلة ، وفي الميل ، وفي العلاقات بين هذين الطرفين .

فقد يخفق القائم بالمقابلة في أن يحسن التفكير في المشكلة المعروضة ، وفي أن يصوغها بشكل تستطيع - في إطاره - أن تسهم إسهاماً فعالاً في التماس حل لها . وقد يخفق في أن يتعرف على هواء وميوله ، وأن يتجنبها أيضاً . وقد يهمل خطوات ذات أهمية حيوية . . أو تعهيدات معينة ، كضبط المعلومات العامة التي تحيط بالموقف ، أو تخطيط المقابلة بحيث تتكيف والمهدف الرجوع منها ، أو الاهتمام بتعاقب الموضوعات أو السكلات والأسئلة التي تعهد الطريق أمامه . . أو ما شابه.

ذلك من التفاصيل المتعلقة بمنهج المقاتلة وطريقة إجرائها . وقد يخفق - لنقص في قدرته على أن يكتسب الحد الأقصى من تعاون المميل أو فهمه . أو اختيار الاعتبارات الأكثر أهمية في حالته ، أو في تقرير الحقائق التي يذكرها بدقة ، وتفسيرها دون هوى . ولذلك يجب أن ينظر القائم بالمقاتلة في أساليبه الفنية - أثناء قيادته لها - كما ينظر إلى تخطيط بحثه وتنظيمه .

وقبل أن ننقل إلى مناقشة مصادر عدم الثبات الكامنة في المميل - كنقص في قدرته على فهم ما يسأل عنه ، أو تذكر الحقائق وتقريرها - قبل ذلك يحسن بنا أن نقول كلمة عن الاتجاه النفسى السليم الذى يجب أن يكون عليه القائم بالمقاتلة في علاقته بالشخص موضوع مقابله - وهنا نواجه مشكلة حقيقية ، فمن رأى البعض أن يكون القائم بالمقاتلة كيساً بميد النور ، يستطيع أن يستميل خصمه ويستلب منه المعلومات التي يبتغيها بأسلوب ذكى دقيق . وهناك - من ناحية أخرى - من يرى أن هذا الاتجاه سيثير من المشاكل قدرأ أكبر من تلك التي يستطيع التغلب عليها . .

ويقولون بأن الأساس الوحيد الذى يجب أن تكون عليه المقاتلة هو دائماً :
الصراحة والوضوح .

على أن هذا الاتجاه - التمسك بالحقائق - يؤدي إلى نتائج في بعض الأحيان . ولكن - فلنضمه مناقضاً للنهج المباشر الذى يحاول أن يتعاون مع المميل كي يصلأ - مما - إلى الحقائق . . ففي هذا النهج لا يذكر القائم بالمقاتلة ماذا يود أن يعرف ولماذا فقط . . بل هو يحاول أيضاً أن يستثير في المميل نفس الدافع للكشف عن الحقائق التي يستهدف هو الكشف عنها . ومن شأن هذا اللقاء مما أن يقلل من الأخطاء الراجعة إلى سوء الفهم أو إلى الخداع . . . فالقائم بالمقاتلة حين يحاول أن يكون أكثر ذكاء من المميل ينسى أن الآخر - عادة - يحاول تخفى الشيء . . وثبتت هذه الاستراتيجية فشلها حين نضع المميل في موضع الدفاع ، ويصبب الحصول على الحقائق إذا وضعنا مثل هذه المقبات - التي لا ضرورة لها - في وجه التفاهم المتبادل .

وفي أحسن الحالات فإن الاختلاف في الميول والتعلم والخبرة يجعل مهمة القائم بالمقابلة - لتوضيح ما يريد أن يعرفه وأسباب ذلك - مهمة صعبة ، ومع ذلك يجب أن يفهم توضيحاته دون سؤال . . . وكثيراً ما يخفق في نقل المعنى السلي للمشكلة كما يراها . . . وأفضل ما يمكن عمله هو أن يحاول شرح هدف المقابلة بشكل يسر للعميل أن يضمها داخل إطار مصطلحات خبرته وميوله الخاصة .

والفرق بين الاتجاهين اللذين وصفنا ، الفرق بين البهاء والوضوح ، بين الاستراتيجية والتعاون ، هو أساساً نفس الفرق بين منهجى البائع المتيق والبائع الحديث ، وقد أحسن سترونج Strong^(١٣) صياغة الفروق بين وجهتي النظر ، قالبائع المتيق يبدأ بفكرة تصريف بضائمه هو والاستفادة من الكسب الذي يتحقق له فقط ، وعلى أية حال فقد قرر استخدام علم النفس في البيع أن المشتري لا يهتم بالبائع أو بشئونه أو بزملائه ولا حتى ببضائمه ابتداءً ، وإنما الوسيلة الوحيدة التي يزداد بها اهتمامه هو أن يرى فيها شيئاً ذا فائدة له شخصياً . فلا بد من أن يكون لها مكان في برنامج حياته ، ومن هنا سائر البائع الحديث . مطالب المشتري وبحث كيفية العناية بلقائها . . . وتمنى الخدمة المخلصة للمشتري أن تكون حاجاته هو - لا حاجات البائع - هي صاحبة السيادة ، وبذلك يرضى دائماً . ولكن دوافع البائع هي التي كانت سائدة قديماً حيث كان البائع يعتمد على أن يكون أكثر ذكاء من المشتري ولكن مادة البيع الحديثة هي : أولاً : حاجة ومطلب المشتري ، ثانياً : حل هذه المشكلة بشكل السهلة واسمها التجاري ، ثالثاً : الإغراء ، ورابعاً : الإرضاء .

ويمكن أن تترجم هذه للمادة لتناسب موقف استنتاج الحقائق : فأولاً نمة رغبة أو ميل من جانب العميل ، ثانياً نلتس تحقيق هذه الرغبة في شكل اشتراك في البحث عن الحقيقة مع باحث أمين ، ثالثاً مناقشة صريحة وتبادل للأراء ، رابعاً الارتياح .

وقد وضع ذلك التمييز لمرکز الثقل من اهتمام القائم بالمقابلة نحو اهتمام العميل . في تجربة لأجد الباحثين الذين تعاونوا مع المؤلفين في إحدى دراساتهم للمقابلة .

وكانت هذه سيدة إنجليزية تقوم بجمع المعلومات عن عمال أمريكيين في تجارة المادان مع الإشارة إلى خبرتهم وتدريبهم الخاص . وقد جربت أولاً الأسئلة المباشرة وبعد مرور شهرين من استعمال هذه الطريقة التي أدت إلى نتائج قليلة ، عدلت منها وجعلتها محادثة عرضية توجه فيها العامل إلى أن يتحدث عن نفسه وبذلك تلتقط معلومات عن تاريخه المهني ، وبالرغم من أن طريقة المحادثة الحرة أدت إلى نتائج أفضل إلا أنها كانت مسرفة في الوقت وأكثر تمرساً للخطأ في الموضوع .

فتلا قال أحد العمال في نهاية إحدى هذه المحادثات وهو يهيم بالانصراف :
 « لقد عملت ثلاث سنين في محالج القطن وطبعا لا يهلك ذلك » وقد كان ذلك هو بالضبط ما تريد أن ترفه ، ومن هنا وجدت نفسها بمد تجارب أكثر تستعمل الأسئلة المباشرة مرة أخرى . ولكن بنجاح أكثر هذه المرة ، وكان الفارق الأساسي أنها قد تعلمت كيف تقترب للعامل من زاوية اهتمامه ، هو مفهمة إياه بصراحة أنها تدرس تدريب العمال في المهن المدنية وقيمة هذه التجارب في المجالات الأخرى ، وأنها قد أرادت أن تعرف عمله السابق ، وكيف وصل إلى وظيفته الحالية وذلك كي يتيسر للذين هم تحت التمرين الاستفادة من تجربته . وبعد أن تربط مشكلة بحتمها باهتماماته عن هذا الطريق تستطيع أن تتجه مباشرة إلى النقطة المهمة وتحصل على الحقائق المرجوة منهجيا وبسرعة . وفي الخلافات المهنية التي تنشأ بين الموظفين والرؤساء يتكلم أفراد كل مجموعة بصراحة وثيقة عندما يشعرون أنهم لن يساء فهمهم ولن تسلب منهم امتيازات كانت لهم نتيجة لما يقولون ، وعلى الإيجاز فالبداء هو أن العميل يكون صريحا عندما يستشعر أن وجهة نظره ستقدر وتحترم ، وأن للقائم بالمقابلة حقا في الاستفسار ، وأن الأسئلة مناسبة وغير هامة . وتتطلب المقابلة الناجحة أن يفهم كل طرف الطرف الآخر فهما تاماً ، وأكثر من ذلك فإنه إذا عزم إلى هذا الوضع في المناقشة فإن الطريقة تمد لاستخدام هذه النتائج فيما بعد وتوضع مثل هذه المبادئ الرئيسية في الصراحة والإخلاص أثناء المقابلة بعض وسائل نجاح أو فشل مختلف القائم بالمقابلة الذين يستعملون أساليب سطحية مشابهة ، وستوضح الحالة التالية كيف يستخدم القائم بالمقابلة أسوبا مينا بنجاح

- مستنداً إلى جدول محدد - في حين يحقق آخر بنفس الأسلوب لاختلاف أساسي في الطريقة العامة . .

عينت فنانان في بحث حكومي لآثار اشتغال الأمهات في وظائف صناعية على رعاية أطفالهن ، ورغم أنهما أجريتا مقابلاتهما على أفراد من جماعة واحدة ولنفس الفرض ، فقد قررت إحداها أنه كان من الأفضل ألا تطلع العميل على جدول الأسئلة أو استشارة التقرير . وكانت الأخرى تبرز الجدول دائماً حتى إنها كانت تسمح للعميل أن يسترق النظر من فوق كتفها وهي تكتب الإجابات ، ولم يكن الفارق الأساسي على أية حال في أسلوب إظهار الاختيار ولكن في شيء أكثر عمقا ، فالأولى لم تكتسب تعاون عمليتها ولكنها اعتمدت على ذكائها في استخراج الحقائق التي تريدها . وتقررت الأخرى إلى إعلانها بإشمارهن بالطريق إلى اتجاهها ، وإقناعهن بقيمة البحث . ولم تهتم كثيراً بعد ذلك إلى ما رأت الاختيار أو لم ير . ويتساوى في عدم الأهمية كثير من الفروق الأخرى في الأسلوب فتأثيرها على المقابلة يكون مظهرها أكثر منه حقيقيا . وقد انتهى أخيراً بعض ما قرره قائمون بالمقابلة على أنه قواعد ضرورية إلى توجهات سطحية إلا أن الشيء الأساسي هو اقترابك من العميل بالإحساس السليم .

ومن الطبيعي أن تكيف الأساليب المستعملة في المقابلة مع الفرض المطلوب من تشجيع العميل على الحديث ، إلى تكوين سلات ذات ثقة وراحة متبادلة ، وربط موضوع الاستفسار باهتمامات العميل وتركيز انتباهه على الأسئلة ، مع التأكد من أنه يفهم المطلوب ، وأن المستفسر بدوره يفهم بصورة صحيحة معنى ما يقال له ، والعودة بالمحادثة إلى النقطة الهامة ، إذا ما بعد الحديث بها ، تغيير اهتمام العميل الطبيعي بالنفس من الاحتمال إلى الإمكان ، وتحويل هذا الاهتمام بالنفس إلى التعاون . والتقليل من شأن الميل إلى المبالغة ، وربط الحالة أو الخلداع التعمد . اختبار بيانات الحقائق الموضوعية . التأكد من علامات الميل أو الاتجاه الشخصي . أو التعرف في هذه اللحظة على الفرض المباشر للمقابلة . هل الفرض المقصود هو الكشف

عن نفس الشخص المقابل أم هو تحصيل معلومات متعلقة بنقاط محددة ؟ وبصفة خاصة : هل تكون المقابلة للتأكد من حقائق عنه أو منه . وأيا كان نوع الموضوع فإنه يجب أن تعد المقابلة له بكل من الطريقتين : « الاستراتيجية » و « التكتيكية » جميعاً . وتمنى الاستراتيجية الخطوة أو التنظيم العام للمقابلة . ويشير « التكتيك » لما يقال أو يفعل في حضور العميل . ولكي ترسم المقابلة حتى يكون غرضها متفقاً مع غرض العميل ، ولكي تكون تتيحها لمصلحه كما هي لمصالح القائم بالمقابلة ، فذلك من اختصاص « الاستراتيجية » . ولكي تضع النرض واضحا مبسطاً بكلمات وبطريقة تؤثر في السامع باخلاصها البين ومنطقيتها فذلك تكتيك سليم . أما التحديد بصورة عامة للأسئلة التي يجب أن تثار فهي مسألة استراتيجية بينما صياغة الكلمات الدقيقة لهذه الأسئلة في أسلوب لا يحتمل إخفاقه في أن يفهم فهمها صحيحاً ويكون مشتغلاً على حد أدنى من التضمنينات الخاصة بالإجابات المتوقعة .. فهذه جميعاً تفاصيل « تكتيكية » . « الاستراتيجية » العامة هي مبحث كل فصل تقريباً في هذا الكتاب ولكنها ستبحث بصورة كاملة في الفصلين الرابع والماشر حيث يستخدم فيها التوجيه المهني ، والمسح التجاري ، لتوضيح طرق رسم وتخطيط الاستفسار ، وستوصف التكتيكات التي تستخدم في المقابلة بصورة كاملة في الفصول التي تعرض للشواهد القانونية ودراسة الحالة الاجتماعية .

وأسلوب أسئلة القائمين بالمقابلة — وهو أمر من أمور التكتيك — قد تؤثر تأثيراً عميقاً في الإجابات ، وقد قام إلوم روبر Elom Roper الذي قاد مسح الرأي العام — قبل أن يعد قاعة الاتجاهات نحو المجهودات الحكومية لتقرير السلام — باختيار سابق لأسلوب السؤال : « هل سنبذل الولايات المتحدة كل قوتها لتشجيع السلام المالي ؟ » وكانت ٩٧٪ من الإجابات بالإثبات ، وعبر قطاع آخر من الشعب جرب السؤال بالصيغة الآتية : « هل ستصبح الولايات المتحدة متوسطة في خطط لتشجيع السلام المالي ؟ » . ولم تجب « بنعم » سوى نسبة ٦٠٪ .

وقد كانت إحدى الدراسات الكلاسيكية في هذا المجال التجربة التي أجراها الأستاذ مسكيو Muscio^(٨) وقد قصد هذا السيكولوجي الإنجليزي أن يقيس اكتمال وتأكيد ودقة بيانات أجيب بها عن أسئلة متنوعة الأساليب ؛ فقد عرض على ٢١ امرأة ، و ٣٥ رجلا خمس صور متحركة في أفلام يحتوى كل منها على ٤٥٠ صورة ، وكان الوقت اللازم لكل فيلم يتراوح بين ٢٥ ، ٢٨ ثانية . وكان يتكرر عرض الفيلم لكل فرد حتى يتكون لديه فهم معين له محكوم بسرده لما رآه ، ثم سئل بعد ذلك حوالى ١٠٠ سؤال مختلف . ولم توضع كل هذه الأسئلة لكل مفحوص وذلك لأن بعضا منهم توفوا أسئلة معينة في سردهم ، وكانت الأسئلة ذات ثمانية أنماط كما هو موضح في الجدول (١)

تأثير صيغة السؤال

النمط	مثال	تقدير الدرجات لكل من		
		الحذر	الإيماء	الثبات
(١) أداة غير معرفة	هل رأيت ... ؟	٢	٢	١
(ب) أداة معرفة	هل رأيت الـ ... ؟	٤	٥	٤
(ج) أداة منفية غير معرفة	ألم تر ... ؟	٣	١	٦
(د) أداة منفية ومعرفة	ألم تر الـ ... ؟	١	٣	٣
التوجيه الموضوعي				
(هـ) أداة غير معرفة	هل كان هناك ... ؟	٥	٧	٢
(و) أداة منفية وغير معرفة	ألم يكن هناك ... ؟	٦	٦	٥
(ز) وصل غير كامل	هل كان هذا الشيء كذا أم كذا ؟ أكان هذا الشيء كذا ؟	٧	٤	٨
(ح) تضمين		٨	٨	٧

وقيس الحذر بمدد المرات التي أجاب فيها الشخص بـ « لا أدري » والإيماء بمدد المرات التي اتبع فيها سياق السؤال ، وقيس الثبات بنسبة الإجابات الصحيحة وانتهى مسكيو إلى أن أضعف صيغ الأسئلة أو أقلها أمنا كانت أسئلة التضمنين ، وتوضح في السؤال : « هل كان شمر (فلان) شديد السواد ؟ » وكانت أكثرها ثباتا صيغ التلميحات الذاتية التي لم تستخدم لا النفي ولا أداة التعريف . ومثال ذلك : « هل رأيت مظلة ؟ » وقد أشار على أية حال أنه عندما ينكر شخص أنه رأى شيئاً فهو لا يقول إنه لم يكن موجوداً ، وشيوع الرغبة في عدم إنكار وجوده لا يعنى اعتراضاً ضمنيّاً بوجوده . وكانت النتائج الأخرى هي :

يؤدى تغيير صيغة السؤال من التأكيد إلى التعريف إلى نقص في تقبل الإيماء وتقليل الحذر ونقص الثبات .

وتصدير النفي في صيغة السؤال يزيد من الإيماء وينقص من الحذر والثبات .
وتغيير صيغة التلميحات الذاتية إلى الموضوعية ينقص الإيماء وينقص الحذر وينقص الثبات .

أما صيغة السؤال غير تام الاتصال (ز) ففيه إيماء عال ، وقليل من الحذر وقليل من الثبات .

ويجب على القائم بلقابة — إذا كان هدفه تحقيق أكبر قدر من الدقة في الإجابة عن أسئلته — أن يلاحظ ميوله الخاصة ، وأن يدرس نتائج بحوث مسكيو وأن يتدرب على صياغة الأسئلة في أكثر صورها ثباتاً ، حتى يصبح هذا الحس — لديه — طبيعة متمكنة منه تؤدي به إلى استخدام أفضل الوسائل في توجيه أسئلته . وكذلك يستطيع أن يتجنب التورط في مطبات الإيماء غير الضروري . وسيربط لهذا التكثيف باستراتيجية التخطيط لللقابة ليضمن في المحادثة غير الرسمية انطلاقة حراً في السرد لا يموتها طائق — قبل أن يسأل أسئلة خاصة بالتفاصيل . وذلك لأننا سنرى الآن أن التقرير الحر الطليق أكثر

حققة - وإن لم يكن تاماً - من المعلومات المكتسبة بالاستفهام أو خلال الأسئلة وتحقق المعلومات بدقة والكمال إذا استخدمنا منهج السرد الطليق أولاً ثم تلاه منهج الاستفهام . وفي كل المقابلات تقريباً نضع أحكام من الشخصية باستمرار . ويقدر القائم بالمقابلة المميل على أساس ذكائه وصدقه في إجابة الأسئلة الموضوعية له ويقدر المميل القائم بالمقابلة على أساس دوافعه وإخلاصه . فمن خلال المقابلة هنالك أخذ ورد اجتماعي وتوافق لشخصيات من الطبيعي أن يصدر كل منها حكماً على الآخر وتفسيراً لسمات شخصيته . وفي هذه العملية قدر معين من المفارقة فالكسب أساساً لمن يحسن فهم الآخر ويميل كل إنسان كما يذكرنا ثورنديك^(١) - حسب طبيعة أصيلة فيه إلى أن يتخذ موقفاً معيناً من الموضوع أو السيطرة تجاه الآخر وحتى في ظل عادات التحذلق في الحياة الحديثة ظا زالت آثار ذلك الميل البدائي تسفر عن نفسها .

ولم يبق حتى الآن عدد كبير من الاختبارات الموضوعية التي يعتمد عليها في قياس السمات ذات الدلالة على الشخصية .

ومن هنا تقوم الأحكام الشخصية بدور هام في تقدير هذه السمات وخصوصاً عند مقابلة المتقدمين للوظائف أو للتوجيه . وحتى أحكام القائم بالمقابلة الخبير بها ليست بمنأى عن الخطأ . وهو أقل تعرضاً لارتكاب أخطاء جسيمة عند تقدير مظاهر الإفصاح عن سمات اجتماعية واضحة كالسرعة أو الأمانة أو الكفاية منه عندما يحاول تقدير السمات القاتية كالانفعالية أو الاستعداد أو الانطواء . وقد دل تحليل التقديرات التي تعلى للسمات أن الإجماع بين القائمين بالمقابلة لا يكون تاماً عند ما يحاولون تقدير سمات ذاتية . ولا يحدث الإجماع حتى عند ما تكون السمات القاتية المقدرة - كالصوت أو الظهر أو القدرة اللغوية مثلاً - قد لوحظت حديثاً ، وفي هذه الحالات لا تكون القاتية صفة السمات الملاحظة قدر كونها كمنة في الماير التي يبتناها القائمون بالمقابلة على تمردهم . وتشكل حقيقة الفروق الفردية بين القائمين بالمقابلة

(١) أ. ل. ثورنديك : علم النفس التعليمي . المجلد الأول ص ٩٣ .

في قدرتهم على الحكم على سمات الشخصية خطأ عاماً متنبئاً ، وقد وجد ضباط المواصفة في الكليات أن أحكام الأساتذة بخصوص السمات الشخصية لتلاميذهم يجب أن توزن تبعاً لقدرة كل أستاذ في الحكم على هذه السمات الخاصة وعند ما اهتم بذلك كعمل في ذاته وجد أنه في بعض الحالات النادرة يجب أن تؤخذ تقديرات الأستاذ كقياس عكسي للسمات . فقد حكم قس أستاذ على ولد مسمى الثياب يرتدى حلة بسيطة سوداء ، وحذاء أسود على الكعب ، ذى شعر طويل مرجل وبنيقة « يافة » بيضاء خشنة نظيفة - بأنه « حسن اللبس ويبدو في مظهر حسن » ولكن لم يحكم بحسن هذا المظهر الموظفون الذين يختارون شباباً كساعدي بائسين أو مديري سفينة تجارية ، فإذا ما كان الناس يخفقون أحياناً في إجماعهم على تقدير سمات واضحة كالظهر الشخصى فلا يكون غريباً أن يختلفوا في تقديراتهم للصفات الخفية كالإخلاص والشجاعة والثبات الانفعالى ، وأكثر مصادر الأخطاء بليلة في تقدير الخصائص الشخصية الميل إلى أن تنعكس أحكام خاصة للسمات في صورة تأثر عام للقاءم بالقابلة بالعميل ، وقد وصف وثر Wollé هذه الظاهرة سنة ١٩٠٧ وسماها «تورنديك»^(١٥) سنة ١٩٢٠ « تأثير الحالة » وقد أكد بشدة التضمين العملي لهذا الميل بين واضعى التقديرات .

لقد اتفق السكاكيب أنه حتى الرئيس الكفاء ، أو الموظف ، أو المدرس ، أو مدير القسم ، لا يستطيع أن ينظر إلى الفرد كمركب من خصائص منفصلة ، أو أن يمين أهمية كل منها دون الاعتماد على غيرها . وتبدو أهمية الخطأ الثابت للهالة - كما أسمىه - جسيمة بشكل مدهش . ومن هنا نفكر إلى عكس موضوعى محمد به وزنها الدقيق ، ويبدو أنه يتطلب - كنتيجة علمية - أن يذكر الملاحظون الدليل لا الدرجة ، وذلك في كل أعمال تقدير الخصائص . كما يجب أن توضع التقديرات على أساس الشاهد بالنسبة لكل صفة منفصلة بدون معرفة الدليل الخاص بأية صفة أخرى في الفرد نفسه . وقد أحسن سيموندرز Symonds تلخيص كثير من الدراسات من الحالة وكذلك جوردن ألبورت GordonAllport حديثاً .

وقد وجهت هذه الدراسات حزمياً نحو تعيين مصادر الأخطاء لدى الملاحظ ، أغراضه الخفية وتفضيلاته ، النقص في تدريبه كقائم بالمقابلة والرغبة ، أو التركيز على ظروف خارجية بالنسبة للملاحظ كطول فترة التمارن وقلة الفرص للملاحظة الأدلة الخاصة بالسبات المفصودة ، وقد تفرسوا للفروق بين السبات في تأثيرها بالمهارة . مؤكداً أهمية العناية في اختيار السبات التي ستقدر والسبات في اختيار تحديد دقيق ومقياس مناسب لهذه السبات . وأنه لن الحزن ذلك الاستعداد الشائع لدى المقيدين إلى أن يضعوا أحكاماً متسرعة وأن يقوموا بشكل غير لائق تحت تأثير العاطفة والانطباع العام . ولا بد من أن يعين هذا الميل ويحتزل بأية طريقة عملية .

غير أنه حتى بعد أن حذر القائمون بالمقابلة من أن يذهبوا الانطباع العام ينتكر في زى التقديرات الخاصة للسبات ، وبعد أن دربوا على رسم الخطوط والاشارة إلى السلوك الدال على السبات المراد تقديرها ، وبعد أن عرفت الارتباطات الموجبة الموجودة بين السبات المقاربة ، فإنه لا يزال هنالك ارتباط بين التقويم الكلى للشخص وبين تقديرات السبات النوعية — المهارة التي لا يمكن ولا يبنى أن نعد لها ملازمة لطبيعة الشخصية ، في العملية الإدراكية وفي صميم الحكم .

تصور ما يحدث عندما يقدر قائم بالمقابلة نبرات صوت فرد . فحكمه تقدير يقوم على النسق الذي تكون عليه السمة ، ولكنه كمظهر للنمط الكلى وللشخصية . ويختلف إدراك الملاحظين للسمة لا من حيث الاعتماد عليها ولكن من حيث ملاحظتها . . وقد يحكم على صوت نسائي بأنه صوت ممتاز عندما يصدر من فتاة ، ولكنه سيحكم على نفس هذه النبرات عندما تصدر من رجل قوى الجسم بأنها أمر يدعو إلى السخرية والاستياء ويتطلب تدريباً فملاً . فالسمة هي خاصية للفرد ويجب أن تقدر في ضوء هذا الاعتبار .

ولا يتغير الاطار المرجعي عندما يعمد الملاحظ إلى التحول من سمة إلى أخرى في نفس الفرد . من صوته إلى طريقته ، مظهره ، تجرده من الأغراض ، ثباته الانفعال . فن الطبيعى أن تقوم الأحكام العملية على سمات الفرد غير مجردة ، ولكن كشيئات إلى الملامة الشخصية لواجبات معينة . ومن هنا ينظر القائم

بالمقابلة إلى هذه السمات عبر مجال أكثر شمولاً يتضمن الشخصية الكلية مخططة في صلتها بواجبات الوظيفة. ويكون مثل هذا الاطار الشامل التسمم بالثبات وبعض الأدلة على الحالة في التقديرات التي يضمها مقابل ماهر — تكون موضوع قبول وترحاب .

ويجب أن يميز صدق الحالة كخاصية للتقدير الصحيح من التمجيد غير المطلوب في إصدار الحكم كالفموض والتأثر ، والتسجيل غير الدقيق عندما لا يكون القائم بالمقابلة قد ركز انتباهه على السمة مرتبطة بموضعها ، ولكنه تلقى الانطباع العام سليبيغير حمز (٢) . وقد لفت والتر ليبان Walter Lippman انتباهنا منذ سنوات إلى حقيقة شيوع صور معينة في أذهاننا عن المظهر المفترض لفرد من جنس ، أو طبقة أو مهنة ، أو مجموعة اجتماعية معينة . وهذه المدركات أسماها التعميم الجامد (Stereotypes) وصمم رايس Rice (١١) تجربة ليختبر ويدرس وجود وطبيعة هذه التعميمات السابقة على الإدراك . فقد طلب من مجموعة مكونة من ٢٨٥ طالباً جامعيّاً في كلية دارموث ، ومجموعة من ٣١ عضواً في نقابة زراعية ، أن يمينوا تسع صور . وقيل لهم إن الصور كانت لصانع أحذية ، رئيس وزراء أوبري ، بلشفيكي ، نائب أمريكي ، رئيس محال ، محرر سياسي ، اثنين من أصحاب المصانع ، أحد الأثرياء . وقد كشفت الاجابات بمد تدعيمها عن وجود خلط مضحك في محاولة التعرف على الشخصيات يتضمن بداخلا مضحكا للتمثل وقامت مجموعات أخرى من الطلاب بتدريج الصور التسع ، موجهين في وضعهم بتعينات خاطئة بالنسبة لذلك أولاً وللهاء ثانياً . وفيما يلي بعض النتائج العامة للتجربة :

١ - تبين بوضوح شيوع تميمات جامدة خاصة بمظهر يختلف طبقات الأشخاص (نائب — صانع أحذية ... الخ)

٢ - كانت التعميمات التي وجدت لدى الطلاب وأعضاء النقابة الزراعية متشابهة ولكنها بدت أكثر اطراداً عند الآخرين .

٣ - كان تقدير الدكاء والهاء التي قام تخميننا على الملامح الرسومة متأراً

في الواقع بالمطابقة المفترضة للرسم . بمعنى أنه متأثر بالتعميم الهني المفترض أو المركز الاجتماعي القائم في ذهن المتصن . وقد أعلن جورج Goring^(١) في دراسته المظلمة للمذنبين أن خليطاً من الرسوم الكروكية للمجرمين يعطى مظهراً للشذوذ في حين لا تبدي مجموعة من صورهم أى مظهر للشذوذ ، ويقول إن اختصاراً لهذه الخطوط العامة المقارنة يبين من دقة عظيمة في الفرق بين الأنماط الإجرامية كما هي مسجلة بالدقة الآلية لآلة التصوير وكما نرى بخيال ملاحظة متحمس غير ناقد « وكانت الرسوم الكروكية تشابه انجهاها ثابتاً هو اتجاه التعميم الجامد للمجرمين » .

وفي ضوء هذه النتائج يجب أن يسأل القائم بالمقابلة نفسه بشكل جدى : إلى أى مدى يعنى بحماية نفسه من التأثير المقتنع لتعميمه في الحكم على العميل وفي إدارة المقابلة ، وكثيراً ما يظلم شخص أو يعامل بتحكم في مقابلة يلعب فيها التعصب أو التصورات السابقة المرتبطة بالتعميم دوراً سيئاً . وقد يضلل باحث في مقابلة للحصول على حقائق بهذه الترابطات المقتنة ما لم يكن قد سبق أن حذوها ، وقليل أولئك الذين يشمرون بالأسباب الحقيقية لإصدار حكم معين وذلك أثناء تقدير الشخصية الكلية لفرد معين أو تقدير أية سمة مفردة في شخصية ، وقد وجد لاندیس Landis^(٧) أن النصف فقط من الأسباب المقدمة للعدل في الحكم على سمة كان غير نوعي ، ويعمل السبب النوعي إلى أن يذكر عندما يعتقد الحكم أن تقديره يتضمن بعض السمات غير المرغوب فيها وكثيراً ما يكون السبب عقائدياً بحثاً ، أو شرحاً معقولاً يقدم بديلاً — شعورياً أو لا شعورياً — عن السبب الحقيقي . وكذلك يستنتج لاندیس — مثل ريس — أن التقديرات تتأثر بشكل مغل بمخاضات الفحوص الفسيولوجية . ويمكن أن نذكر أن الهندام المناسب لا يؤثر في الملاحظ فحسب بل ويعطى الثقة لصاحبه أيضاً . وقد يقول البعض إن مظهرهم — وبخاصة ملابسهم — قد ساعدهم على الظفر بالوظيفة ، وعلى أية حال

فإنه من المشكوك فيه أن يسلم القاعون بمقابلة التوظيف بأن الملبس مهم إلى هذا الحد .

وقد انطبع في أذهان الناس أمدا طويلا أن التنبؤ بالسلوك النمطي أمر ميسر بمجرد ملاحظة الشكل الفسيولوجي للملامح ، فقد ظن القدماء — أن الشعر الأحمر مثلا يساير الزاج الناري ، أو أن الفك العريض يعنى إصرارا على أغراض في الذهن . غير أن مثل هذا الميل لإقامة تفسيرات معينة على طبوغرافية الوجه عند تقدير الشخصية أو مآلتها أمر يجب أن يفحص بمنابة وحذر ، ويجند أصول هذه اليول في واحد أو أكثر من الأسباب الآتية لربط شكل معين من التقاطيع بخاصية معينة :

(١) مماثلة أحد الحيوانات الدنيا التي يظن أن لها سمات معينة كما هي الحالة في فك ذلك النوع من الكلاب البولودج (Bulldog) أو أنف المرساة .

(٢) المماثلة الانتقالية المحددة لإحدى الحالات الانفعالية التي يشيع ارتباطها بطروف انفعالية معينة ، مثل السرور الذي يوحى به انفراج جانبي الفم أو الخطوط الرقيقة للعين .

(٣) مظهر الظروف النفسية المرتبطة بسمات مزاجية معينة مثل السواد أو شدة الفرح مع سوء المزاج أو الصحة الجيدة .

ومنذ أيام علماء القراسة أوجدجال (Gall) ، سبرزيم (Spurzheim) في أوروبا وتلاميذهم والأخوان فولر (Fowler) في الولايات المتحدة ، أوجدوا نظما شائعة لتحليل الشخصية تقوم على نظرية أو أخرى تختص بالرابطة بين السمات العقلية والخصائص الفسيولوجية الملحوظة ، مثل بناء الجسم ، شكل الجمجمة ، اللون وتقاسيل التقاطيع ، وهذه المناهج خادعة لأنها ستيسر بالتأكيد للقاء بالمقابلة إذا كان يستطيع أن يتأكد بمجرد النظر إلى الشخص — أن يقرر ما إذا كان

ثاقب الفكر أو دقيق الملاحظة أو موسيقياً ، مرنح النفس ، رقيقاً سمحاً أو عدوانياً غليظاً ، أميناً أم غادعاً بفطرته .

وعلى أى . . . فلسوء حظ المشتغلين بتحليل سمات الشخصية أن العلاقة بين العقل والجسم ، أو بين السلوك والبنية ، ليست علاقة بسيطة ، فالأسس الجسمانية للشخصية ولكل السمات النوعية لقدرات العقلية والسلوك الاجتماعي تكون بعيداً عن عيني الملاحظ ، في الصلات الداخلية بين أعصاب جهة رقيقة تختص بالجهاز العصبي المركزي والمادة السنجابية للمخ والموود الفكري . ويستعصى هذا الجهاز العصبي للكان البشرى التريب التركيب ، يستعصى تماماً على الملاحظة المباشرة لحايتها بمثل هذه الأعضاء ، وبالقرشرة العظمية للججممة والفقرات ، ويمكن فحص مثل هذا التكوين بالتفصيل على يد عالم التشريح فقط بالسوائل البيولوجية والميكروسكوب ، وذلك بمد الموت عند ما تكون السمات الصادرة عن هذه الأسس قد اختفت . ولكن طبيعة هذه الأسس تتكشف للقائم بالمقابلة ، لا في بنائها المحسوس ، ولكن في السلوك السافر الذي يصدر عنها ، ويستند التقدير السليم للشخصية إلى المعرفة لا بالتكوينات الطبيعية ولكن بالأفعال والتحصيل والاستجابات لمبه اجتماعي . والقائم بالمقابلة - حين ينظر إلى الشكل الجسمي كهدية نفوهم الشخصية - فهو يصرف انتباهه ويحول عن الأمور الأساسية ذات الدلالة . وقد كان كثير من الناهج الشائنة الماصرة لتحليل الشخصية معتمداً على سمات فيسيولوجية - موضوع دراسة تجريبية دقيقة وتقويم على يد هولنجورت - كليتون - باترسون ولديجيت - شلدون - براندنبرج - فورد - Hollingworth - Cleeton - Paterson - Ludgate - Sheldon - Broudenburg .

Ford وغيرهم من أولئك الذين خلعت نتائجهم في المجلد الذي كتبه Paterson (٩) عن البنية والعقل - ولا يجوز لنا بمد هذه الدراسات أن نقول إنه لا توجد على الإطلاق خصائص خارجية للجسم أو للوجه أو للرأس يمكن بها الحكم بمقياس دقيق على القدرة العقلية أو السمات الاجتماعية للشخص ،

ولكن يبدو أن من الأسلم أن نقول مع كليتون بأنه «لا توجد خصائص تشريحية محددة للرأس أو للوجه يمكن بها تقدير خصائص أو سمات الشخصية بتلك الدرجة من الدقة التي تتطلبها العلم أو الحاجات العملية في حياتنا اليومية» وقد قارن كليتون في دراسة تقديرات الشخصية التي وضعها المعارف والغرباء بنتائج أكثر من ٢٠٠ من مقاييس الفراسة للعلامح قال عنها محللو الشخصية إنها تشير إلى السمات التي قدرت . ولم تتفق تفسيرات هذه المقاييس - التي وضعت استجابة لتوصيات شخصيات متعددة من المحللين - مع بعضها ولا مع التقديرات التي وضعها سواء منهم الأقربون أو مجموعة الغرباء . وقد وجد شلدون أن الارتباط بين مقاييس الوجه والرأس وبين القدرة العقلية والسمات الاجتماعية نافذة هذا ارتباط موجب صغير بحجم الجسم أو ضخامته .

وبعد التأكد من أن المعلومات المعتمدة على الفراسة لها علاقات طفيفة بسمات الشخصية استدار الباحثون المليون إلى دراسة السلوك الحقيقي كأحسن فاعمة للشخصية ، واستخدم بعض الباحثين المقابلة كوسط بين ملاحظة السلوك الفطري والحصول على مقاييس مقننة لسمات سلوكية معينة ، ويعتمد كثير من الاختبارات العقلية - وخاصة الاختبارات الفردية مثل مقياس استنفورد بينيه بشكل أساسي - على مثل هذه المقابلة المقننة .

وستعرض لمثل هذه النقاط في الأجزاء وتدريب القاعين بالمقابلة في ميادين عدة في الفصول القادمة .

ومنصرف - الآن - إلى الاهتمام بالعمل : إلى أي مدى يجيب على الأسئلة في غير دقة ، حتى ولو كانت مقاصده على أحسن ما يكون ؟ ما هي طبيعة أخطائه ؟ كيف يمكن التقليل من مصادر عدم الثبات هذه ؟

وقد عاش رجال القانون وعلم النفس بصفة خاصة لهذه المشاكل وأشاروا إلى آثار الفروق الفردية بين الملاحظين على ثبات ما يسجلونه ، وتنادى المساواة

الشخصية إلى نوعين من الأخطاء : أخطاء متغيرة ، وأخطاء ثابتة . ويلاحظ بسهولة وجود الخطأ المتغير في الحقيقة المجردة بتشتت الملاحظات . وتختلف تقارير العلماء المختلفين أو الشهود عن الحقيقة ، وليس ذلك من شخص لآخر فقط ، بل لنفس الشخص من وقت لآخر ، فإذا ما اختلفت بياناتهم عن حقائق ثابتة فهناك على أية حال خطأ متغير . ويعطى الميل المركزي صورة واضحة للحقائق المطلوبة . أما إذا كان هنالك خطأ ثابت فلا تختلف البيانات من واحد لآخر بحسب بل تميل إلى أن تتباين في اتجاه واحد بعيداً عن الحقائق التي يستهدفون وصفها . وقد بلور وودورث (Woodworth) هذا الاختلاف :

« قد يطلب من شاهد في محكمة أن يبين طول الوقت الذي أقضى بين حدثين تحديداً : صبيحة رهب ، وطلقة مسدس . فقد يقدره أحد الملاحظين بخمس عشرة ثانية ، ويقدره آخر بنصف دقيقة ، وثالث بدقيقة ، ولو أخذنا متوسطاً لهذه التقديرات وانتهينا إلى أن الوقت يجب أن يكون نصف دقيقة بالتقريب . هل في هذا النوع من التقدير خطأ ثابت ؟ قد ندلنا التجربة : أخرج ساعتك أمام جمهور من النظارة وقل : أريد من كل منكم أن يقدر الوقت بين اللحظة التي أقول فيها « ابتدى » وبين اللحظة التي أقول فيها « قف » — حدد فترة ١٥ ثانية وستجد أن التقديرات ستراوح بين ١٥ ثانية كحد أدنى وبين دقيقة ونصف دقيقة بمتوسط حوالى ٢٥ — ٣٠ ثانية . وهنا خطأ ثابت كبير في اتجاه الزيادة في تقدير الوقت تحت ظروف معينة . غير الظروف ، وبذلك تغير كمية الخطأ الثابت وحتى ربما تنير اتجاهه . »

ورى هذين النوعين من الميل إلى الخطأ في الحكم على السمات الشخصية ؛ فهنا خطأ متغير يظهر في تشعب الأفكار التي يستنتجها أشخاص مختلفون بخصوص سمة في شخص ما . ورى في الناحية الأخرى خطأ ثابتاً في ميل الناس — عندما يتدرون أنفسهم — إلى المبالغة في سماتهم المرغوب فيها والتقليل من تلك السمات التي تقل رغبتهم في الانصاف بها . ويتضح الأثر الفعال للحالة النفسية العامة ،

وللادراك الخاص السابق في التفسير من التجارب التي أجريت على سيكولوجية التقرير، فتم مشهد أو فصل قصير يمثل أمام جماعة من النظارة بحيث يخلق لديهم انطباعاً بواقعيته. ثم يكتب كل عضو من الجماعة وصفاً للحادث، ويجب على عدة أسئلة عنه. ويجب أن يستظهر المشهد من قبل حتى يمكن أن تكون هناك معرفة بمتد علمياً للحقائق الفعلية. ويصف وودورث إحدى هذه التجارب التي اشترك هو نفسه فيها وتنتج عنها الخطأ الثابت بالفعل. وهذه حقيقة هامة يجب أن تؤخذ دائماً في الاعتبار.

» تأخرت مع طالبين - خارج أحد فصول الكلية الذي يضم حوالي ثلاثين طالباً - على أن نمثل مشهداً صغيراً أمام الفصل. وقطعت محاضرتي قبل الوقت المحدد لأقول إن السيد أ (أحد زملائي المتأخرين) قد أعد للفصل تجربة للذكورة ليجريها عليه. وعندئذ جاء السيد أ إلى المكتب ووضعنا بيننا شاشة منخفضة على المكتب ووضعنا خلف الشاشة أشياء متعددة من تحت المكتب ثم قال السيد أ: «إننا سنحتاج إلى أن نشعل ضوء المكتب الذي يقف خلف شاشتنا، وأدريت المفتاح ولكن لم يظهر ضوء، فذهب السيد أ إلى مفتاح النور الذي في الحائط، ولكن الصباح ظل مغطاً، ووقف كل منا وقد علت وجهه أمارات الحيرة حتى جاء السيد ب) (المتأخر الآخر) والذي كان يجلس - حتى الآن - في الصف الأول وبدأ قد يده فوق الشاشة وأدار الضاغط فظهر الضوء. وعند ما عاد السيد ب إلى مكانه ثانياً دفت أنا الشاشة من الخلف فسقطت على الأرض كاشفة عن الأشياء التي خلفها، بدا على ملامح وجهينا - السيد أ وأنا - النيت والامسي. وأشرت إلى أننا لن نمتطيع الاستمرار في التجربة الآن، وبسرعة أزلت الأشياء من فوق المكتب واستأنفت محاضرتي.

وكتب كل مشاهد تقريراً طليقاً لهذا المشهد بعد يومين، وأجاب على بعض

الأسئلة الخامسة . وسندكر حقيقة واحدة بدت واضحة : كان أفراد الفصل عملية غير متقنين على تقرير أن السيد « ب » « كان متعارفاً مع التجربة » أنسدها بأن ركل الشاشة ، وقال بعض الشهود كيف فعل السيد « ب » ذلك بالضبط وقد كان كبير المقام ، وكان هؤلاء يرتدون أثواباً « أرواباً » واسعة في ذلك الوقت ، وقد شرح أحد الشهود أن روب السيد « ب » اشتبك مع الشاشة وجذبها إلى أسفل ، والحقيقة أن السيد « ب » لم يكن مرتدياً « روبا » في هذا اليوم . ولدينا الآن خطأ ثابت في كتلة متجانسة الشواهد . ويمكن أن نقول مصدر الخطأ الثابت . فقد بدا السيد « ب » تأكيدا على أنه خارجي معترض رغم حسن نياته . وقد فرض هذا الإدراك للحادث نفسه على الشاهد من اللحظة التي قام هو فيها من مقدمه وارتأى الشهود ما تلا ذلك في ضوء هذا الإدراك السابق . ويعمل الإدراك - الذي يصعبه منه الشاهد أو الذي يثار فيه في المراحل الأولى للحادث بشكل واسع - في تفسيره لما مثل أمامه . »

وعندما يكون كل الملاء أو كل القارئ بالمقابلة موضوعا لنفس التهيؤ العقلي فسيكون هناك خطأ ثابت في النتائج الصادرة عنها ، وعندما يكونون موضوعا لظروف مختلفة بسبب تهيؤات عقلية مختلفة تتضمن النتائج أخطاء متفيرة ضخمة ، وبينما كلا الخطأين أمر يحتاج المتابع إلا أن الخطأ الثابت أكثر خطورة .

وثمة شكل من أكثر أشكال التهيؤ الذهني شيوعا وأكثرها خفاء ، ونعني به التهيؤ الذي يولده الإيحاء المتضمن في صيغة السؤال كما رأينا من قبل . وقد عرف منذ أمد طويل أن للطريقة التي يوجه بها السؤال تأثيراً حيوياً على الصحة الحقيقية للاجابة عليه ، وقد عرفت المهن القانونية منذ قرون هذه الحقيقة ، وبالتالي فلا تسمح المحكمة لحام مختبر شاهداً أن يسأل أسئلة إيجابية (قيادية) لأن صيغتها تحمل إيحاء يقلل بشكل واضح دقة التقرير بين الأطفال ، وإلى حد أقل بين الراشدين . أكثر من ذلك تؤكد المحكمة بارتياح اعتراضات المارضة على الأسئلة التي قد

تظهر بنية يظن أنها ليست تجريبية (بمعنى أنها مظهرة للنتيجة) ، مناسبة (بالنسبة لمعلومات الشاهد) ، ومادية (موزونة أو مهمة) .

ويجب أن يكون الوجه المهني أيضاً متيقظاً ؛ فهو يريد أن يساعد شاباً في أن يتعرف بوضوح ميوله المهنية وتفضيلاته بالنسبة لأنماط مختلفة من النشاط ، وأن يواجه بموضوعية تامة الحقائق البارزة المختصة بقدراته وتصوره ولا بد من أن تميل الطريقة التي يضعها القائم بالمقابلة سؤالا - والسكيات التي يختارها لا تقل أهمية في ذلك أيضاً - إلى أن تنقل للعميل ما إذا كان لدى الوجه إدراك سابق أو غرض معين بالنسبة لرغبة أو المناسبة لميدان خاص من الوظائف ، فقد يكون لدى الوجه مثلاً نفور شديد من الأمور السياسية أو الوظائف الحكومية ومتحمساً بشكل غير عادي للمهن الليكانيكية أو التعليمية . . حيث يجب ألا يكون داعية لها . . ويجب أن يتعلم أيضاً كيف يتخلص من هذه المحاباة حتى لا يقع على عاتقه إثم اتخاذ العميل لقرار أوحى به القائم بالمقابلة .

وكذلك أمر القائم بالمقابلة المهنية التأريدياً بمطالبات التقديم وبسلوك التقديم ، ولكنه لا يتأكد من المصلحة المينة أو نوع الوظيفة التي ستلائم معظم ارتياحاته فكذلك القائم بالمقابلة يحتاج إلى مهارة في استعراج المطامح الحقيقية والميول أكثر من أولئك الذين يخمن المتقدم - بأية طريقة - من أسلوب القائم بالمقابلة وتأكيد أنه سيكون أكثر رغبة في أن يضمن له الفرصة المرجوة ؛ وعمر الجريدة بدوره الذي يعمد إلى الحصول على قصة صحيحة ومهمة في نفس الوقت يجب أن يلاحظ خطواته حتى لا يذكّر بيانات وتميرات لاتجاه لا يتفق مع الحقائق ووجهات النظر العقلية للشخص التي قام بمقابلته .

وقد رأينا أن حدود القوائد للمقابلة تضمنها طبيعة الحقائق المطلوبة ، للاستخدامات التي ستوضع فيها النتائج والشخصية والاتجاه والإدراك السابق وقدرات كل من القائم بالمقابلة والميل كما تضمنها أيضاً الناهج المستخدمة . ويجب التعرف على النصف الطبيعي في عمليات المقابلة والتخلص منه بقدر الإمكان ،

ولا يمكن أن نواجهه أو أن نجيب على كل مشا كل المقابلة المتعددة في مجلد واحد كهذا ولذلك فقد اخترنا قليلا من الأسئلة الواضحة الأهمية لتوضع في رأس القائمة .

ما هي الأغراض التي يثبت فيها ويتيسر لها استخدام المقابلة ؟

ما هي الحاجات و البعث عن الحقائق التي يمكن أن تفيد فيها المقابلة أحسن من غيرها من المناهج الأخرى المتاحة ؟

ما هي المساعدات الخاصة التي قام بها كل ميدان من ميادين المقابلة لفهم وضبط المقابلة في مجموعها ؟

ما هي مبادئ المقابلة التي يمكن صياغتها ؟

ما هي القواعد الخاصة التي يمكن وضعها مثل تلك التي تحكم أسلوب الأسئلة حتى لا تكون غامضة أو مضللة ؟

ما هي الأخطاء الشائعة أو مطبات المقابلة ؟ وما هي الاحتياطات التي يجب اتخاذها لتجنب ذلك .

كيف يمكن لقائمين بالمقابلة أن يدربوا أحسن تدريب أو يدربوا أنفسهم لكي يناسبوا الأعمال التي سيقومون بها ؟

وقد حدد هذا الفصل المشاكل الرئيسية وعرض مصادر الصعوبات من أمثال تلك الفروق المدهشة التي يقابلها التسائل والمستمر بالنسبة لنفس الكلمات وتحريف البيانات الناتج عن الاهتمامات الشخصية . وأخطاء الملاحظة والتذكر التي ينحدر إليها أكثر الشهود اقتباها ؛ ويتقلب القائم بالمقابلة الناجح على هذه الصعوبات إلى حد ما ، فهو يقدر قيمة أغراضه ، وتميزاته يسيطر عليها أثناء معرفه على أغراض الشخص الذي يجري معه المقابلة . ويميل الإخلاص

الصريح من جانبه إلى أن يولد ثقة وصراحة . وتفرقل محاولته — لأن يكون ذكيا — أن يقيم وحدة الهدف وتكامل الأهداف بين القائم بالمقابلة والممیل ، الأمر الذى بدونه تميل المقابلة لأن تصبح غير ذات جدوى ، وعندما يتعرف على غرض شائع فسيحسن تحصيله إذا كان القائم بالمقابلة متمكنا من هذه المبادئ والأساليب الخاصة التى تبلورت من التجربة والبحث . ويضع الفصل القادم عددا من المبادئ والتوجيهات تختص بالموضوع العملى البارز لتعلم كيفية المقابلة .

المراجع

- 1 — ALLPORT, G. W., *Personality*, Chapter XVI. Holt, 1937.
- 2 — BINGHAM, W.V., "Halo, Invalid and Valid" *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23:221-228,
- 3 — BLANKENSHIP, A.B. « The Effect of The Interview Upon the Response in a Public Opinion Poll » *Journal of Consulting Psychology*, 1940, 4 : 134—136.
- 4 — CLEETON, G.U. « Estimating Human Character. » *Scientific Monthly*, 1926, 23 : 427—431.
- 5 — HOLLINGWORTH, H. L. « Vocational Psychology and Character Analysis. » Appelton, Century, 1929.
- 6 — JENKINS, J. G. « The Questionnaire as a Research Instrument. » *Transactions of The New York Academy of Sciences, Series II Vol. 2, No. 5, 1940.*
- 7 — LANDIS, C., *The Justification of Judgments*, « *Journal of Personnel Research*, 1925, 4 : 7—19.
- 8 — MUSCIO, B., « The Influence of the Form of the Question. » *British Journal of Psychology*. 1916,8 : 351—389.
- 8a. OLDFIELD, R C., « *The Psychology of the Interview*, London, Methuen, 1941
- 9 — PATERSON, D. G., « *Physique and Intellect*,.....Appelton—Century, 1930.
- 10— POFFENDENBERGER, A T., « *Applied Psychology, its Principles and Methods* ., Chapter XV, « *The Role of Judgement in Vocational Psychology*. » and Chapter XXIV « *Psychology and The Law : The Determination of Guilt*. » Appelton—century, 1927.
- 11— RICE, S.A., « *Stereotypes*, » *Journal of Personnel Research*, 1926, 5: 267—276.
- 12— RICE, S, A., « *Contagious Bias in the Interview : A Methodological Note* » *American Journal of Sociology*, 1929, 35 : 420—423
- 13— STRONG, E.K., JR; « *Psychology of Selling and Advertising*, » Chapter XXVI « *Starting the Interview* » Mc Graw-Hill, 1925.

- 14— SYMONDS, P. M. -Diagnosing Personality and Conduct, - Chapter III-Appelton—Century, 1931.
- 15— THORNDIKE, E. L., " Constant Error in Psychological Ratings. " Journal of Applied Psychology, 1920, 4: 25—29.
- 16— VAN KLEECK, MARY, " The Interview as a Method of Research," Bulletin of the Tylor Society 1926,11: 268-274.
- 17— VITELES, MORRIS S., -Industrial Psychology. - Chapter: "The Interview and Allied Techniques". Norton, 1932;
- 18— WOO DWORTH, R. S., " Psychological Experience with the Interview" Journal of Personnel Research, 1925, 4 : 162-165-

الفصل الثاني

تعلم المقابلة

إن الكفاية للمقابلة أمر يمكن اكتسابه ، فهي لا تقوم على قدرة عامة بذاتها ، بل على طائفة من الماديات والمهارات والوسائل الفنية ، ولا يتحقق بمض هذه القدرات — بالطبع — إلا عقب فترة من المحاولة والخطأ ، ولكن الكفاية المتميزة فيها لا تكتسب إلا بالانتباه الواعي لتفاصيل النهج . فالمقابلة فن وليست علماً بالمعنى الدقيق .. وعة مجال دائماً للأداء الفردي والمبادأة .. وليس المقابل الماهر مقيداً — دائماً — بقواعد وحدود .. وإن كانت دراسة القوانين العامة والتوجهات الخاصة أمراً يساعد المبتدئين — عادة — على تحاشي الأخطاء وتركيز الجهد والانتباه للمشاكل الأساسية والتوصل إلى الحقيقة .

وبستعرض هذا الفصل بعض الاعتبارات العامة التي تفيد في التوجيه الصحيح ، وفي السيطرة على المقابلات ، لتساعد المبتدئين بوجه خاص ، ولتذكر المقابل المتمرس — أيضاً — بأن ينظر دائماً إلى مناهجه بعين النقد .

وتلخص التوجهات التي وضحت خطوطها العريضة هنا كثيراً من الدراسات ، وتظهر اتفاقاً بين الخبرات لا يبعد كثيراً عن الاجماع . وقد أثّرنا أن نستخم في مثل هذه الحالات بيانات إيجابية لا تنوء تحت ثقل الأسباب والأدلة ، وبالتالي فإن القائم بالمقابلة المتمرس سيجد نفسه يتساءل — مرة وأخرى — بشأن ما يجب عليه عمله . وتطلب هذه النقطة التي تختلف فيها الآراء مجريباً أو دراسة أبعد .

ومن الواضح أن طبيعة المقابلة تختلف حسب الترض والاستخدام الذي تجرى من أجله ، وبينما تعتمد هذه الاستخدامات وتتنوع تنوعاً واسعاً فإن بوسع التحليل أن يهبط بها إلى ثلاثة أنواع أساسية : استنتاج الحقائق ، الاطلاع ، الحفز ..

وبعبارة أخرى فأنت تقوم بمقابلة شخص ما : إما لكي تعرف منه شيئاً ، أو لتخبره بشيء ، أو لتؤثر في مشاعره وسلوكه . ويسبق أحد هذه الأغراض ليسود المقابلة ، ولكن ليس إلى الحد الذي يستبعد فيه التربين الآخرين . فإذا كان الغرض الأساسي هو الحصول على معلومات مثلاً فغالباً ما يعمد القائم بالمقابلة إلى أن يدفع العميل ليتعاون معه لإظهار الحقائق ، وعند ما يكون الحفز (Motivating) هو الغرض الواضح - كما في البيع والتنظيم - يحصل القائم بالمقابلة أثناء الحديث على حقائق ضرورية معينة قبل أن يحاول التأثير في العميل ، مقدماً له معلومات في نفس الوقت . بيد أن غرض آخر من هذه الأغراض الرئيسية الثلاثة يقف في القمة في أية مقابلة خاصة ، وبذلك يفرق بينها وبين الأنماط الأخرى . ويعرض منحنى الحالى للمقابلات التي غرضها الحصول على حقائق معينة . وفي البحث عن الحقائق صعوبة رئيسية كبرى هي أن العوامل المديدة والظروف التي تؤثر في النتائج لا يسهل التعرف عليها أو ضبطها . ومن أهم هذه العوامل الشخصيتان المتفاعلتان من جانب القائم بالمقابلة والعميل ، وكلاهما قد يعرض مشكلتين رئيسيتين ؛ فقد لا يرغب العميل في أن يظهر الحقائق المقصودة أو حتى قد يرغب في أن يفشيها ، وقد يقف - عاجزاً - دون هذا الفعل لافتقاده الفهم الواضح للمطلوب ، أو لعدم قدرته على أن ينقل بدقة وسياغة كاملة للمعلومات التي يريد الإدلاء بها . ومن الناحية الأخرى قد يكون القائم بالمقابلة متمسباً ولا يريد أن يصل إلى الحقائق الفعلية . وقد لا يكون واسع الأفق بصورة كافية ليصل إلى الحقيقة ، وقد لا يكون قادراً على الإدراك والتقرير الدقيق للحقائق التي يحاول العميل أن ينقلها . وأحد أهداف هذا الفصل هو أن يماون على فهم وضبط بعض هذه العوامل للتشابهة .

وفي حين أن المقابلة تستخدم في كل أرجاء العالم لمعرفة المعلومات إلا أنه من الشائع أن تولى أساليبها اهتماماً ضئيلاً . وقد برهن الزعم القائل بأن المعلومات يمكن أن يدلى بها بسهولة على أنه 'زعم خادع في الفصول الدراسية . وهو مساو

للتعاب وبذل الجهد لنقل المعلومات أثناء المقابلة الشخصية ، فكل ما يستطيع من يريد الإدلاء بالمعلومات أن يمله هو أن ينبه الطرف الآخر بالوسائل التي يأمل أن تتأدى به إلى الخبرات والأفكار الماثلة في المعنى لما هو لديه . وقد يساء تفسير كلمات الحديث ؛ فاللاحظ الذي يناول عاملاً ماسورة نحاسية طولها ست أقدام ، ويأمره بأن « يقطع قدماً منها » فيقطع العامل قطعة طولها قدم تماماً ، ثم يوضح بعد ذلك لأن القطعة الباقية كانت تقل بمقدار ١٢ من البوصة عن الخمس الأقدام ولو أخذنا بحرفية ما حدث نقول إن العامل قد قطع أكثر من قدم ، أى قطع ١٣ بوصة بالإضافة إلى عرض أداة القطع التي استخدمها ، ولكن أنى له أن يعرف أن المطلوب حقيقة لم يكن القطعة التي طولها قدم ؟ وكثير من أمثال هذه المقابلات اليومية للأخبار يمكن تجنبها . وتوجد مناقشات مسهبة في الكتب التعليمية لأكثر مواقف التدريس رسمية ، والموامل الرئيسية في مقابلات الحفز كما في البحث عن الحقائق هي شخصيتا الشريكين ، وتستمد النواضع التي تحكم سلوك العميل أصولها من شخصيته . ومهمة القائم بالمقابلة أن يربط هدفه الخاص بدوافع العميل حتى تكون النتائج المطلوبة متطابقة . ثم يستتبع ذلك التعاون التام بينهما . وكل الموامل التي تؤثر في استجابات شخصية لأخرى ، والتي تؤثر في التفاعلات الداخلية ، متضمنة في المقابلة التوجيهية كما في مقابلة البحث عن الحقائق . وقد عولجت مقابلة الحفز بإسهاب في الأجزاء التي كرست لأحد أنواعها الشائعة ؛ وهي مقابلات البائمين .

وهناك بعض البادئ العامة والأساليب التي تستخدم في كل المقابلات ، وواضح أن القواعد والتوجيهات يجب أن تكون خاضعة لنرض المقابلة . وسنلخص أولاً في سلاسل من بيانات قصيرة تحذيرات وتنبيهات ، ، تعتبر النقاط الرئيسية المناسبة لتدريب كل القائمين بالمقابلة . وسنبينها باقتراحات موجهة جونغ خاص لمقابلة البحث عن الحقائق . وفي الفصل الثالث سنعرض ملخصاً لتوجيهات إضافية لمقابلة الطلاب ، وأضيفت سلاسل أخرى للتوجيه الأكاديمي في الفصل الثاني عشر .

وسنشرع الآن في ذكر النقاط التي يحسن بالتأمل بالمقابلة أن يضمها نصب عينيه حتى يزداد مهارة في عمله . وإذا كان بعضها لم يزل حظه من الوضوح ، فسنمود إليه في فصول تالية .

توجيهات عامة للمبتدئين

الإعداد للمقابلة :

١ - قرر ما تريد أن تحصل عليه بالضبط : حدد موضوعك . وضع في ذهنك - بالاستمانة بنقاط مكتوبة إذا كان ذلك ضرورياً - الفرض الحقيقي الذي تجرى له المقابلة ، ذا كراً أيضاً الخطوات التمهيدية والاستخدامات المباشرة التي يمكن أن تجدى فيها ، ما هي الحقائق التي يجب الحصول عليها ؟ ما هي المعلومات التي أدل بها ؟ ما هي الانجازات التي تريد تكوينها ؟ أو ما هي الأحداث التي تريد الحفز لأدائها ؟

٢ - اهرع عليك : احصل على معلومات عن الشخص قبل المقابلة الرسمية ما أمكن ذلك بالاستعلام من المعارف ، بمعرفة ارتباطاته واهتماماته أو بالرجوع إلى المعلومات المذكورة عنه في ملفاته .

٣ - حدد مواعيدك : بتحديد المواعيد سلفاً سيتوافر الوقت وذلك لرؤية العميل فور حضوره وللتقصير من الإيضاحات الأولية . وأنت تعرف أيضاً أن الساعة كافية له .

٤ - هيء الخطوة : إنه لأكثر صعوبة أن تضمن الثقة والتعاون في حالة اثنين أو أكثر من العملاء عنه في حالة الواحد ، ويمكن شرح فرض المقابلة بنجاح لمجموعة ولكن عند تلقي استجابات من مجموعة فإن فرداً أو فردين عادة هما اللذان يتكلمان وعند ما يحضر مقابلة أكثر من اثنين فستكون هناك علاقات أكثر للملاحظة وتوافقات اللفظ للعميل بين الشخصيات ويرتفع الإحساس بالنفس .

وقد يجد الحذر المتولد والكف صراحة البيانات بشكل خطير ورغم عدم حتمية ذلك فإن الخطوة مرغوب فيها .

٥ - تدرب على أن تضع نفسك مكان عميلك : ضع نفسك في مكان الشخص الآخر وأنت تخطط لإجراء مقابلتك ، تخيل ماسيفكر فيه عنك ، عن منهجك ، عن مفرداتك ، عن مشكلتك ، واتخذ نفس الاتجاه بين الحين والحين في أثناء حديثك . فبعض القائمين بالمقابلة الحاضري البدنية وذوى المشاركة الحاضرة ينتقلون هذا الاتجاه النفسى نحو مثل هذا الموقف الاجتماعى . وبحسب آخرون إلى أن يحصلوه بالتفكير الكثير والرائ . وبدونه لا بد من حدوث سوء الفهم .

٦ - اخص تجزأتك الخاصة واستبدها : يتدرج التحقق الكامل من الذى - قل أو أكثر - الذى نعمله جميعاً من إطار معين من المعتقدات والآراء ووجهات النظر ، أو الإدراكات السابقة . فلى كل فرد بعض التعيزات سواء كان واعياً لها أم غير واع ، ويتدرج أن يحصل سمة الأثق اللازمة لبحث الحقائق بدون مجهود واع نحو استكشاف وإقصاء الإدراكات السابقة الخاصة والتعميمات الخاطئة التى تشوه أو تحرف الحقيقة كما تنبثق أثناء المقابلة .

إجراء المقابلة

٧ - اكتسب واستوجب ثقة العميل : الثقة المتبادلة هى الملاقة المثلى الوحيدة لنجاح المقابلة . وعلى الأقل ثقة الشخص المقابل يجب أن تكتسب ، وأسهل الطرق لذلك وأكثرها ضماناً هى أن تره دليلًا على الثقة غير المتكلفة فيه والاهتمام به . ويشبه إقامة الثقة المتبادلة تشييد الصداقة ، ومن هنا - فبقدر ما يسمع الوقت - يماونك فن صناعة الأصدقاء على النجاح فى المقابلة .

٨ - عليك إقامة ارتباطات سارة : الأساس الأول لكسب الأصدقاء هو الارتباط بمناسبات سعيدة ، فلا يحاول فرد أن يتعارف إلى شخص ، أو يقرم

بمقابلته هند ما يكون غاضباً أو مهتاجاً أو متعباً . ومن الناحية الأخرى فإن الزمالة الخفيفة معه عند ما يكون سميداً تقيم ارتباطاً ساراً معك في ذهنه وتولد اتجاهات ودياً نحوك .

٩ - قدم للميلك خدمة فعلية : شجع الاتجاه الودى : أى أن تساعد شخصاً في اجتياز مشكلة ، أو أن تعطف عليه أو أن تمدد بشيء يحتاج إليه . وهذه الأمور الثلاثة لا ينساها القائد السياسى الناجح ، فلها وزنها في عمل القائم بالمقابلة وهو لا يترك فرصة ليماون في غير تكلف الشخص الذى يحتاج إلى أن يكسب تعاونه .

١٠ - ساعد الميل على أن يستثمر الراحة والاستمداد للكلام : كن أنت منسجماً واجعل ذلك بارزاً . أنتج للميل وقتاً ليمود على الظروف المحيطة وأن يحصل على بعض الراحة . اهدف إلى إقناعه أنه متكافئ معك يستطيع أن يتبادل معك الأفكار والآراء . ابدأ بموضوعات سارة . يحسن غالباً - عند ما يكون الموضوع الذى سيبحث يميل إلى استئثاره ارتباطات غير سارة واتجاهات انفعالية - أن تشكلم أولاً عن مصادقات سارة وإن لم تكن مختصة بالموضوع . افتتح للمقابلة بأن تقول شيئاً له أهمية حقيقية لدى الميل ثم دعه يشكلم . أدل له أنت بشيء من عندك إذا توقعت شيئاً منه .

يجب أن تفيه بياناتك أفكاره وكلما كان أكثر انجذاباً ازداد ميله إلى أن يبين اتجاهاته الأساسية .

وعند ما يبدأ في الكلام اتبه جيداً فلا بد من تجديد نقاطاً هامة تختص بموضوعك . لا تبد كأنك تسيطر على الموقف ولا تحمل حتى إخماء بالاتجاه النموذجى . قدم أسئلتك في نفس الوقت في صورة تفي بأهميتها .

اسأل بعض الأسئلة التى تمكن الميل من أن يظهر اعترازه بعلوماته ، فكل إنسان يميل إلى أن يعترف بقيمته .

اعتقد دائماً أن المميل يريد غلصاً أن يتحقق من الفرض المتصل بالمقابلة وأنه سيربط الحقائق بأحسن ما يستطيع .

١١ - أنصت : إن فن الاستماع صعب بالنسبة ليمض الأشخاص . أعط المميل فرصة حتى وإن خرج عن الموضوع ، استمع . كن متيقظاً ، واعمل على أن تقتصى الأفكار التي قد تحمل شيئاً طفيفاً لموضوعك أو التي يمكنك أن تستخدمها في إعادته إلى النقطة الهامة دون أن تبدو سمجاً أو جافاً . شجعه على الكلام .

١٢ - أنتج له الوقت الكافي : لا تحاول أن تتم مقابلة بضغتها في فترة بسيطة من الزمن ، فستكون هناك فرص عند ما لا يكون الوقت متاحاً ومقابلة قصيرة أحسن من لا شيء . على الإطلاق ، ولكن - إذا كان ممكناً - استخدم مثل هذه الفترة البسيطة لتحصل على تمارف حسن ، وأعد . بلة الرئيسية فيها . بعد ، فالمقابلة المرشدة تتطلب وقتاً ويجب أولاً أن يجد المميل وقتاً ليكيّف تهيئه العقل مع الوقت وبمدد يجب أن يكون هنالك وقت لمماريات التداهي لاستحضار الأفكار واستمادة الخبرات إلى ذهنه عند ما يتولد وجه جديد للموضوع . وإذا ما بدأ سؤال ما ، غريباً أو غير عادي فالوقت لازم لفهم معناه ، وفي مثل هذه الفترة - عميل الإجابات إلى أن تكون ملتبسة وغير ثابتة وأحياناً قد تخضر الأفكار والدكريات أو تنضج الآراء بعد أن تكون المقابلة قد انتقلت إلى وجه آخر بيد أنه إذا كانت المحادثة متسعة فسوف لا تكون هنالك فرصة لهذه التقريرات والتقيبات التي غالباً ما تكون قيمة وباختصار كيّف المقابلة مع نشاط المميل العقل وسرعته .

١٣ - لا تتباطأ : أن التضييع غير اللازم للوقت ليس في مصلحة المميل . انطلق فوراً إلى الموضوع بالسرعة التي يستطيع هو أن يتبعك فيها فليست المقابلة زيارة اجتماعية .

١٤ - اضبط المقابلة : دون ما سيطرة . لا تسمح للميسل أن يجمع

بالمقابلة - اجمله بمحاضرة - واعياً بالنرض المحد الذي يجب الحصول عليه في الوقت المحد .

١٥ - ارقب في نهاية المقابلة المعلومات الإضافية أو الأخبار التي تكمن في ملاحظات المميل المرضية : كن متيقظاً بوجه خاص لأن تلتقط التغيرات المرضية التي قد تقال بعد أن تكون المقابلة قد انتهت سورياً ؛ فبعد أن يزول التوتر ويكون هو بعيداً عن الرقابة يهفو أحياناً إلى أشياء تفسيرية إلى حد بعيد ، أشياء قد يكون رغب في أن يقولها قبل ذلك ولكنها بدت له غير معلقة بالموضوع أو أنه من أن تذكر . تذكر أن المقابلة لم تنته حتى بعد أن تكون قد سألت كل أسئلتك ومددت يدك لتقول له : إلى اللقاء .

المقابلة للبحث عن الحقائق

متى تقرر استخدام المقابلة ؟

١٦ - استخدم المقابلات بفطنة : حدد - قبل أن تعتمد على المقابلات - ما إذا كان متاحاً لك استخدام مناهج أو مصادر للمعلومات أكثر ثباتاً . فعند ما يمكن الحصول على إجابات الأسئلة من التقارير أو الوثائق أو بملاحظة الواقع فإن هذه الإجابات ستكون أكبر ثباتاً وعادة ما يكون تحصيلها أكثر اقتصاداً مما لو حصلت عليها بالمقابلة .

١٧ - تأكد من أن مشكلتك هامة : يركز القاعون بالمقابلة الناجحون حول اقيم المحيطة بالمشكلات التي يمكن أن تكون لها دلالة معقولة للملاء . إذا كانت مشكلتك لا تقيم بوضوح الحك الذي يكشف مباشرة اهتمام المميل . فادرسه جيداً قبل أن تقرر استخدام طريقة المقابلة في بحثه . ولا يميل الناس إلى أن ينفقوا وقتاً في الإجابات التي تنأى بهم إلى التفكير في القائم بالمقابلة كشخص جامد ، غير منتج ، أو إنسان نظري ليس عملياً .

١٨ — استخدم المقابلة في اكتساب مدخل للمعلومات الموضوعية : غالباً ما تكون المقابلة مفيدة في الحصول على المهديات إلى مصادر موثوق بها للمعلومات مثل المعلومات الاحصائية ، التقارير التاريخية ، الوثائق الشخصية .

١٩ — استخدم المقابلات للحصول على فرص للملاحظة : تقدم المقابلة موقفاً ممتازاً للملاحظة المميلة من حيث : المظهر ، السلوك وأعراض نماذج العادات لديه . كما هو في مقابلات التوجيه والتوظيف .

٢٠ — استخدم المقابلات لتحديد الحقائق التي تختلف بين أشخاص معينين في المواقف الخاصة : استخدم منهج المقابلة بنجاح للحصول على معلومات عن الأجور الحقيقية للمال والبلغ المدفوع لكل وثقات الميشة الأخرى . ومن هذه النوع أيضاً معلومات عن تعداد السكان .

٢١ — استخدم المقابلات لتحديد الآراء والاتجاهات أو الميول الاقتصادية : تكون المقابلة أكثر جدوى للبحث عن الحقائق عند ما تكون الإجابة المطلوبة هي أسلوب أو اتجاه الأفكار أو النسبة المثوية للأفراد الذين يمتثلون أنواعاً من الاتجاهات أو العقائد . وللمقابلة اتصال دقيق بآراء المال المتصلة بسياسة العمل ، مثل منح الوظائف وقد كشفت بثبات معقول التوزيع النسبي لآراء المال الخاصة بتقويم الإضراب ، والاتجاهات نحو الإذعان والخضوع والحكم على عدل الكاتب البوليسية بالنسبة للمضربين . والمعلومات الموضوعية أصعب تحميلاً بالرجوع إلى مثل هذه الأسئلة . والمقابلة هنا هي أحسن المنهج التي يمكن إجراؤها لاكتشاف الحقائق .

٢٢ — تجنب استخدام المقابلة في تنسيق معلومات غير ذات قيمة مؤكدة لا تجدى المقابلة في أسئلة الحقائق التي لا يستطيع فرد أو مجموعة من الأفراد أن يجيب عليها بأحسن ما يجيب به عليها شخص آخر . وليس الخلط من مجرد الأفكار

تلمو من الإجابات غير الصحيحة في أمر الحقائق - أكثر ثباتا بالضرورة من إجابة عميل واحد ، أو تخمين الباحث نفسه .

٢٣ - تجنب استخدام المقابلة للحصول على معلومات عامة أو حقائق شائعة : المقابلة أقل ثباتا وقائمة في تأكيد الحقائق التي يحتمل - إلى حد كبير - أن تكون معروفة وموضحة لأولئك الذين ليس لديهم سبب خاص أو حافز للمعرفة أو التذكر .
غثلا : يجب أن تستخدم البيانات الشفهية التي تتم في المقابلة بحرص خاص و تحديد التواريخ أو نسبة الأفراد المرتبطين بنشاط معين أو أية حقائق عديدة مماثلة . خلا ينبغي أن يعتمد في مثل هذه الأمور على تلك الوسائل إذا كانت هنالك وثائق مكتوبة ، أو مضابط جلسات ، أو أية مصادر أو معلومات موضوعية أخرى .

الإعداد لمقابلة كشف الحقائق

٢٤ - قم بصياغة مشكلتك : ما دمت قد حددت مشكلتك وتيقنت أنها من ذلك النوع الذي تجدى المقابلات في إمكان حله ، نظمها - إذن - في ذهنك مع منهج المقابلة . اسأل نفسك عن المعلومات التي تريد أن تحصلها بالضبط ، وهذا لا يعني أنك مجبر على تحديد أسئلة لتسألها بطريقة معينة ولكن يعني أن تكون لديك أسئلة عامة واضحة في ذهنك بشكل منظم حتى تستطيع - عندما يدلى عليك بالإجابات أو تحين الفرصة لتوجه المحادثة نحو الإجابة - أن تتعرف عليها مباشرة وتصفها تحت العنوان المناسب في تخطيطك .

٢٥ - جهز جدولاً أو قائمة بالأسئلة : إذا ما أعددت قائمة مثالية للأسئلة قبل أن تبدأ فسوف لا تنزلق مقابلتك إلى أسئلة معينة سبق تحديدها ، ويقوم التعميم الجامد بدور واضح فيها ، وحتى إذا لم يحدث هذا ، فس تساعدك على أن تنحصر تفكيرك في أنواع الأسئلة والموضوعات الصحيحة في الحادثة غير الرسمية .
وللهذه القوائم نوتان :

أولاً : الأسئلة العامة التي تأمل أن تستطيع الإجابة عنها عقب المقابلة بمعنى أنها خطوط مريضة لصيغ أسئلة المعلومات التي تريد أن تحصل عليها .

ثانياً : قائمة من الأسئلة النوعية التي تبدو لك مناسبة ومن الممكن توجيهها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عرضية .

٢٦ - اعرّف ميدانك : تساعدك القراءة في موضوع البحث على صياغة الأسئلة الهامة للاستفسار . وتساعدك معرفة ما كتب عن الموضوع على أن تناقشه بتمسك .

٢٧ - اهتم بخطابات التوصية والمستندات : فن المستحسن عندما تقوم بمقابلة عمال في مصنع أن يكون لديك بيئة الإذن من المدير أو أية سلطة أخرى . وقبل إجراء مقابلة أعضاء في اتحاد معين أو توجيه أسئلة ذات دلالة لتنظيمه قابل قادة هذا التنظيم . فذلك أعدل للموظفين أصحاب السلطة والأعضاء وللتنظيم ككل . متسكلم . نخطاب أو بطاقة من شخص مسئول يؤمن ما يستمع إليه ويختصر الوقت الذي تمضي في شرح ما تريد ، فلديك سبب مشروع لاستقصاء معلوماتك .

٢٨ - اختر عملاءك بعناية : يجب أن تختار للمقابلة هؤلاء الذين تمقده أنهم - حسب مرا كزم - أقدر الناس على الإدلاء بالمعلومات التي تنشدها ، وكثيراً ما يحدث الخبراء في موضوع واحد عن موضوعات أخرى لا يعرفون عنها إلا قليلاً ، ولكن الفصاحة ليست حكماً للمهارة ، وليست الشهرة مسوغاً للمعرفة في شئٍ الميادين . وبماول كثير من الناس أن يفضوا بمعلومات حتى ولو كانت بعيدة عن متناولهم . فكل فرد يتلقى توجيهها خاطئاً من شخص ما ، ستردد في أن يمتدح بجهله ، ويفضل أن يدل بمعلومات لا يملك الحكم بصحتها ، وعليك - إذن - أن تفيظ لأدلة ما يقال . وكن حريصاً في اختيار الأفراد الذين سيقابلون . فمننا يمكن خطأ هام من الأخطاء التي يمكن تجنبها .

٢٩ - اضمن عدداً وافياً من العملاء يزد ثبات المعلومات المتحصلة - فوق

الحدود المعينة - زيادة عدد الأفراد الذين يقابلون . فكلما قل العدد ازداد الثبات بإضافة أفراد آخرين . ويعتمد عدد المقابلات اللازمة على تمدد المعلومات المطلوبة . وكلما اختلف العملاء في بياناتهم دعت الضرورة إلى مقابلة عدد أكبر من الأشخاص ، وعلى العموم ففي البحث عن حقائق موقف معين ، حصر أو تهيئة ظروف فيها يختص بمشكلة علاقات مناهية تختلف فيها وجهات النظر بشكل واسع مثلاً . في هذه الحالة ، يلزم ما لا يقل عن ثلاثين شخصاً ليشرحوا بوضوح إلى ميل الاتجاهات . في حين يلزم ما بين ثمانين ومائة شخص ليعطوا صورة واضحة على درجة عالية من الثبات . وقد يساعد تقدير العدد اللازم للثبات الباحث على أن يقرر ما إذا كانت المقابلات ممكنة الإجراء لبحث الحقائق بالنسبة لمشكلة خاصة .

٣٠ - اختبرينة من المجموعة الكلية : لكي تعرف صورة حقيقية للاتجاهات أو الآراء في مجموعة كبيرة يجب أن تمثل بالنسب كل أقسام الجماعة أو توكيفاتها الداخلية . فإن لم يعمل على تحديد مثل هذا التمثيل أو التوزيع الطبقي فإن ظروفًا مختلفة وعوامل غير معروفة قد تتسبب في أن يحصل القاعون بالمقابلة على صورة مشوهة للحقائق .

مقابلات كشف الحقائق

٣١ - لا تمأل أسئلة مباشرة حتى تجد الممثل مستعداً لذكر الحقائق المطلوبة والإدلاء بها بدقة : فالمقابلة التالية هي تلك التي تجد فيها الشخص القادر على أن يدل بالمعلومات المطلوبة والتي نجحت في أن تنقل إليه الاهتمام في الإدلاء بالمعلومات قدر الاهتمام القائم لديك في الحصول عليها ، وعندئذ تستطيع أن تجد منه تعاوناً في تقديم إجابات دقيقة عن أسئلة محددة مباشرة . ولكن الأسئلة المباشرة قد تكف من حريته وتقيده من وصفه السردى الطليق للمعلومات التي يريد أن يدل بها . وعلى العموم فإن البيانات التي يذكرها تلقائياً تكون أكثر دقة . ومن الأفضل في كثير من الحالات أن تشجعه على الكلام - ولا يملك -

كثيراً - أن يبدو حديثه غير وثيق الارتباط بما يريد - فستنبثق عندئذ كثير من المعلومات المطلوبة دون الالتجاء إلى الأسئلة الشخصية المباشرة التي تسبب أحياناً استياء أو سوء فهم ؛ وتستطيع أن تقود المناقشة ببيانات تفسيرية من عندك ، وعلاوة على ذلك - فإذا وجدت ضرورة لأن تسأل أسئلة كي تحصل على معلومات معينة ، فقدمها بطريقة تجعله يفهمها كتعبير عن الاهتمام بما يقول .

٣٢ - دع العميل يذكر قصته ، ثم ساعده على أن يضيف إليها : رغم أن التقرير الوصفي المرسل أقل اكتمالاً فإنه أكثر دقة من القائمة المركزة . وبعد أن تكون الفرصة قد أتاحت للعميل ليدل بقصته الرئيسية غير مقاطع بالأسئلة - تستطيع آمناً أن تساعد - بتوجيه الأسئلة - على أن يكمل الأجزاء الناقصة منها .

٣٣ - اسأل أولاً الأسئلة التي يحتمل ألا تفرض إجابتها والتي يحتمل ألا تستثير في عميلك موقفاً سلبياً : ابدأ بالأسئلة التي يستطيع العميل أن يجيب عنها ويود ذلك ، ومن هنا رُمى أساس تكوين عادة واتجاه نحو التعاون . وبعدئذ جازف بالأسئلة التي يحتمل أن تستثير استياءه كلياً أخيراً بعد أن تفشل الأسئلة السابقة في التطوع للدلاء بالمعلومات .

٣٤ - لا توجه أكثر من سؤال في وقت واحد : لا تترك مجرى المناظرة بأن توجه سؤالين أو ثلاثة أسئلة مختلفة في وقت واحد . حتى لو أنه يستطيع أن يفكر في كل سؤال منفصلاً ويجب عليه ، فسوف لا يكون قادراً على أن ينظم بياناته بحيث تستطيع أن تستخرج منها الإجابات التي تريدها .

٣٥ - استمر في الموضوع : لا يستطيع الناس عادة أن يجهوا مباشرة إلى النقطة الهامة . وعند الضرورة اسأل أو قدم اقتراحاً يؤدي إلى العودة إلى موضوع المناظرة العام . كون سلفاً بعض الأسئلة أو الملاحظات التي يمكن استخدامها لهذا الهدف ، فتكرار إعادة شرح موضوع الاستفسار الرئيسي بصياغة مختلفة يفيد في تحقيقه .

٣٦ - كن قوياً وواضحاً أكثر منك داهية ماهرة : لا تحاول أن تتخذ أساليب تنسج بالسكر والدهاء ، فالرجل الذي تستحق معلوماته السعى للحصول عليها فلما تتخد هذه الأساليب ، والقائم بالمناظرة - هو وحده - الذي ستمود عليه نتيجة خداعه ، فندسنا غيل إلى استخدام هذه الأساليب ، نجعل من الصعب اقتراض حسن النية في الشخص الذي تسأله ، وأن تحصل منه - من ثم - على ما تريد ، ثم إنك لو حاولت فشله وخداعه ، فسيمصب عسيرا عليك أن تميز - فيما يقول - بين الحقيقة والأكذوبة ، وسيمصب عليك أيضاً أن تظل مخلصاً. للدقة فيما تقرر .

٣٧ - تجنب أن تأخذ دور المدرس : لا يستسيغ كثير من الناس أن يقف منهم شخص غريب عنهم - غالباً ما يكون قليل الخبرة بمجالهم الخاص - موقف. المعلم والمرشد . دم العميل يكون هو المدرس ، ولا تحاول أنت أن تسوق إليه خطاباً ومواقف تنهى بها منفسته ، ولكن دعه ينتقد أو يهذب كل ما يريد . والفروسة الوحيدة لأن تختلف عنه فيما يقول تحدث حين غيل به إلى تقرير آرائه أو التفرج من مشاعره .

٣٨ - ابتذل جهدك في صياغة الأسئلة حتى تكون سهلة الفهم : تحصل في بعض الأحيان على معلومات خاطئة أو تموزها الدقيقة ، وذلك لمجرد أن السؤال لم يفهم كما توقعت له . . لذلك احرص أساليبك نقدياً ، وحاول - ما أمكنك - أن تجنبه الغموض .

٣٩ - تجنب أن تضمن أسئلتك الإجابة عليها : على القائم بالمناظرة - إذا شاء أن يحصل على إجابات دقيقة غير مفروضة - أن يتجنب الأسئلة القيادية . فالسؤال القيادي يشير إلى إجابة ما ، قد لا تكون هي الصحيحة ، فسؤال مثل : « هل تفضل أن تريد كسبك إذا عملت بنظام القطعة أم تعمل بعمل الإنتاج اليومي ؟ » هذا السؤال لا يتضمن - فقط - أن النامل سيفضل نظام العمل بالقطعة ويوحى بأن كسبه - منها - سيزيد ، وليس في هذين شيء مؤكداً . فإذا شاء العميل أن

يرضى القائم بالمقابلة فيستقبل إجماء ببساطة ، وإذا لم يكن مهتماً فسيوافق حتى ينهى المقابلة في أسرع وقت ، وثمة مثال : إن أداة التعريف «ال» في سؤال مثل : « هل رأيت البناء النهار ؟ » . تتضمن إجماء قوياً بأن هناك بناء معيناً منهاراً يتناوله السؤال . وهذا غير الحالة في السؤال إذا استخدمت فيه أداة نكرة : « هل رأيت بناء منهاراً ؟ » . . فهنا لا يوحى السؤال بوجود بناء معين ، ويقال - إذن - احتمال الإجماء .

٤٠ - إذا قت - أنت - بتقديم إجابات اختيارية ، فضعها بحيث تكون إحداها مرغوبة من جانب العميل . . إذا لم يستجب العميل للانطلاق الحر في المقابلة ، فإنك غالباً ما تجرب تقديم إجابتين لسؤالك ليختار أصدقهما للتعبير عن رأيه ، وبالرغم من أن كليهما قد لا تبرران - بدقة عن الحقيقة ، إلا أنه قد يقبل إحداها - أما لأنه لا يعرف الأقرب إليه ، وأما لأنه - بذلك - يتحاشى أسئلة أبعد مدى . . فيمكنك السيارات إذا سئل عما إذا كان « ميكانيكياً أم لا يزال مبتدئاً فقد يجيبك بأنه ميكانيكي ، في حين أنه لو سئل - ببساطة - عن مهنته ، فقد يعمل إلى القول الأقرب إلى الصحة ، فيقول بأنه « يرمي السيارات » مثلاً . . وبالتالي إذا أنت وضعت إجابتين فراع أن تكون إحداها مرغوبة من جانب العميل . وحاذر أن تضمن أسئلة الإجابة الصحيحة ، فواضح أن من يرتدى ملابس ملطخة بالزيت لن يكون نجاراً ولا مصلحاً لإعلانات - فقط حاذر أن تذكر - أنت - الإجابة الصحيحة ، دعها تنطلق من العميل .

٤١ - ساعد العميل على أن يتيقن من تحمله لمسئولية الحقائق التي يدلي بها : فقد يجمدى هذا الاتجاه في التوصل إلى معلومات أكثر دقة وصدقا .

٤٢ - تجنب السفاهة : إذا وجدت من الضروري أن تسأل أسئلة قد تسبب تحفظ العميل أو تخلصه من الإجابة فقدته إلى السلام عن شيء متوصل به كثيراً أو قليلاً ثم أقصم سؤالك كستمع إليهم بما يقول دون تأمين على دلالاته

الخاصة . وإذا ثبت بالتجربة أن أحد أسئلتك الضرورية يسبب غالباً استحياء العميل ، فيجب أن تفكر في طريقة غير مباشرة للحصول على المعلومات المتعلقة به . ومثال ذلك حقيقة سن المرأة . ولكي تتفادى رفض الإجابة فقد يكون من الضروري أن تسأل سلسلة من الأسئلة تستطيع أن تجد فيها نقطة تمسسية للمحادثة بدلاً من أن تسأل سؤالاً واحداً لا يعنى بالنسبة للعميل سوى مجافاةك القوق السليم .

٤٣ - احتفظ بالأسئلة الهامة في ذهنك حتى تحصل على المعلومات الكافية عن كلٍّ ، ولكن استبعد السؤال بمجرد أن تحصل على إجابة له حتى تستطيع أن تركز على السؤال التالى عليه : إنك تكسب ميزتين إذا استبعدت - من ذهنك - السؤال الذى أجاب العميل عليه : فستكون أحسن قدرة على أن تفكر في أسئلة أخرى وتقود الحوادث نحو الإجابة وستتجنب الكلام الكثير في موضوع واحد ، الأمر الذى قد يياعد بينك وبين إبقاء العميل .

٤٤ - حاول أن تفهم المعنى الكامل لكل عبارة : تقصص بمثابة كل إجابة ، فقد تقودك إلى اقتراحات معينة أو إلى أسئلة أبعد مدى .

٤٥ - أعط للعميل فرصة ليستكمل عناصر إجابته : فيجب أن تكون لديه الفرصة ليدل بالحقيقة - كل الحقيقة - ، وأحياناً لا يمكن عمل ذلك في إجابة واحدة على سؤال يتطلب إجابة في فئة محددة . وهى غالباً لا تجافى النطق بحسب بل تسوق أيضاً إلى عدم الثبات ، وخاصة بالنسبة للأسئلة المدة لكي يجاب عنها بـ « نعم » أو « لا » . أو إجابات متعددة أو تصنيف عدد . شجع العميل - عندما تضمن مثل هذه الإجابات - على أن يوضح أو يشرح إجابته .

فتلا عندما تسأل عمالاً مضربين عما إذا كانوا يودون الوساطة ، فقد يقولون : « نعم » أو « لا » . ولكن عندما يشجعون على أن يقولوا أكثر فقد يضيفون :

« نحن نود الوساطة كبداً عام وقد أردناها في الأصل ولكننا لم نعد مستعدين لقبولها . فقد أتت الوقت المناسب لذلك » .

٤٦ — اختر الاجابات كلها أمكن ذلك : محتمل أن تكون أسهل وسيلة لتختبر فهمك للإجابة هي أن تعيدها بكلماتك الخاصة وتساأل عما إذا كان ذلك هو المقصود . وإذا أمكن وضع الإجابة في علاقة بمقتضى أخرى معطية إيها دلالة جديدة أو إضافية فإن ذلك يجب أن يحدث . فبعد أن يدلى العميل بأجابته يعرف كيف استطعت أنت أن تفهمها .

٤٧ — فسر البيانات مباشرة : ركز وأنت تسأل على معاني الاجابات وعلاقتها بالنتائج أو الحدث المتوقع في نهاية المقابلة .

٤٨ — سجل كل المعلومات مباشرة أو في أقرب فرصة : أكتب كل الحقائق بأسرع ما يمكن ، فالاستمادة أو الاسترجاع — في وقت متأخر — دون الاستمادة بنقاط مكتوبة تكون مليئة بالحذف والإضافة غير الصحيحة . . وكثيرا ما يسرع النسيان إلى الحقائق التي ذكرت ، وخاصة أثناء الدقائق الأولى للمقابلة ، ويزداد أيضاً عدم الدقة فيها . وقد فزع بعض القاعين بالمقابلة الماهرة . . لدى استرجاعهم دقة و اكتمال الحقائق التي ذكرت في المقابلات . فالتقارير تقل قيمتها بسرعة مع فترة الزمن التي تنقضي بين المقابلة والكتابة . . إذا لم تستطع أن تنظم استخدام استمارة أو مفكرة أثناء المقابلة ، فاكتب الحقائق بعدها مباشرة .

٤٩ — افصل الحقائق عن الاستدلالات: وذلك أمر صعب بيد أنه منهج لازم في كل البحوث . ميز بمثابة وسجل على اقراد في إعداد وسفك للمقابلة :

(١) الحقائق للملاحظة . (ب) البيانات التي قدمها العميل . (ح) الاستنتاجات من الحقائق للملاحظة وبيانات العميل .

٥٠ — اختر نسب وكسور الكميات بتحويلها إلى أرقام : عندما تحتوي اجابات العميل على بيانات لنسب مئوية ، فأعد تبيينهم له في اصطلاح من أرقام

إجمالية ، فلدى كثير من الناس أفكار مبهمه عن الكليات عندما يمر عنها في شكل النسب المثوية أو كسور الكل . وهناك ميل للمبالغة في لغة الكسور أو النسب المثوية . ومثال ذلك : إذا قرر عامل أن ثلاثة أرباع الموظفين في مصنعه أعضاء في الرابطة ، وكنت تعرف أن هناك ألفاً ومائتى عامل يعملون هناك ، فيجب أن تسأل حينئذ عما إذا كان ثمانمائة من عمال المصنع أعضاء ، وهنا قد يميل العميل إلى القول بأنه لا يمتد أن يكون العدد كبيراً هكذا ، ولكن من الممكن أن يكون سبعمائة مثلاً .

٥١ - كن متيقظاً للأخطاء الناتجة : هناك مثلاً ميل شائع لزيادة تقدير المسافات والفترات القصيرة ، وميل مقابل لتقصير الفترات والمسافات الطويلة ، وإذا كانت الفترة الطويلة مليئة إلى حد ما بأحداث غير هامة أو رتيبة ، فهناك ميل لأن تسقط من الذاكرة أو من أحداث القصة . وثم ميل يسير معه لأن تتجمع الأحداث الهامة في الذاكرة ، حتى إنها تظهر أكثر قرباً في التتابع مما هي عليه مثلاً ، فيجب ملاحظة أمثال هذه الميول الناتجة للخطأ وعدم اعتبارها ، أو تصحيحها .

٥٢ - لا تفترض أن الاتفاق بين بيانات العملاء يؤكد صحتها : فقد يمزى الاتفاق إلى نفس الخطأ الثابت الناشئ عن الإدراكات السابقة والتجهيز العقلي العام .

٥٣ - احصل على كل الحقائق : إنها مسئولية القائم بالمقابلة أن يحصل معلومات ثابته وأن يحصل كل ما يلزم عنها ، ويجب أن يستهل عرض مصادر المعلومات التي يمكن استكشافها ، وبعض هؤلاء يأتي بسهولة في شكل البيانات الفرعية للحقيقة ، بيد أن الكثير منه هو مجرد أسهم أو علامات على الطريق يجب أن تلتى عناية بتفسيرها ومهارة بتحقيقها .

٥٤ - قيد ملخصاً مكتوباً ومتفقاً عليه بمد المقابلة الهامة : إن التقرير المكتوب والتحقق عليه من القائم بالمقابلة والعميل - بيد أن يسمح بالوقت لتمثل الحقائق

التي ذكرت شفاهاً في المقابلة — هذا التقرير يدفع إلى تصحيح وإضافة وإيضاح لكل ما يساء فهمه .

٥٥ — اختبر النتائج احصائياً بالنسبة لمحك ثابت : إن النتائج المحققة وحدها هي الفائدة الحقيقية للمقابلة . يجب أن تختبر الأحكام الذاتية ووسائل الوصول إليها تجاه المعلومات الموضوعية كلما أتبع لك ذلك ، ويصدق ذلك بصفة خاصة على مقابلات التوظيف التي يجب أن تثير الأحكام الموضوعية فيها عبر الأداء الماضي ، وأيضاً عبر النجاح المستقبلي للأشخاص الذين وقع عليهم الاختيار . وتكشف هذه المقارنات عن درجة مهارة المقابلة ومدى التزامها بالعالم والتوجيهات التي سبق ذكرها .

وقد تناول هذا الفصل — وهو لا يمدو تعميماً مبدئياً وتعليمياً — تناول المقابلة بتوسع من وجهة نظر القائم بها ، والذي ينشد الاستفادة من خبرة من سبقه إلى الارتباط بالمقابلة لختلف الأعراس والذين أحملوا الفكر في أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

كما تساعد دراسة المقابلات النموذجية — كما هي مدونة في المؤلفات التي تناولها على إبراز منهج المقابلة كككل ، وتشير إلى اختيار تفاصيل خاصة في الوسائل وتأكيداتها وممارستها ، كما أنها تقف بين القائم بالمقابلة والاستكانة إلى الروتين ، وتساعد على أن يظل محتفظاً بمنهج مرن يسمح بتلازم وتفسير الظروف والشخصيات .

والصريب الفطن عنصر ضروري لتحسين كيفية القيام بالمقابلة ، ولكنه ميث ضائع إذا لم يفكر الطالب — دائماً — تفكيراً أخلاقياً فيما يقوم به ، وإذا لم يصنع خبراته دائماً داخل منهج يحدد معالمها . وهذا يدفعه إلى فحص مقابلاته — بعد القراء منها — فحصاً نقدياً ، ويتذكر — كذلك — نتائجها وقسماتها الممتازة حتى يعود إلى استعمالها حين يحين الفرصة . ويتذكر نقاط الضعف فيها حتى يمتد منها ويصطبغها . ترى هل ضاع الوقت في ذكر الحقائق المبدئية ؟ إذا كان كذلك فليتك أن تخطط

منهيك بمنابة ، وأن تبدأ العمل بحزم أكثر . هل أفلتت المقاتلة من يدك ؟ فكر إذن في تحسين وسائلك للسيطرة على المقاتلة التالية دون أن تتخلي عن تلقائيتك الضرورية .

هل كان عميلك غير متأكد مما تسنيه بمض أسئلتك ؟ أو هل كانت بعض أسئلتك تميل إلى أن تصدمه أو أن تبدو كشيء نافع أو كفضول لا داعي له ؟ ركز جهدك - عندئذ - لتحسين أسلوب أسئلتك حتى يتضح مدلولها تماما داخل إطار كلمات عميلك ، اجعل تلك القادى خاصاً ما أمكنك ، ودوام على التمرين دائماً ، واختر شيئاً واحداً في وقت واحد ، وركز جهدك فيه حتى تحسنه . ويحسن بك - قبل كل مقابلة - أن تفكر في طريقة جديدة للأداء غير ماسبق لك استخدامه .

وتحدد المقارنة التفصيلية لمقابلاتك الناجحة ومقابلاتك الأقل نجاحاً - الملامح الخاصة التي تستلزم انتباهها أكثر . كما نجدى - مقارنة مناهجك بمناهج الآخرين المرتبطين بعمل مماثل - في الإشارة إلى الاتجاه نحو طرق أكثر تأثيراً .

ويتحقق النجاح في المقاتلة بالاستكشاف ، والاتقان ، وتكامل المادات الكثيرة الخاصة ، والمهارات والأساليب الفنية المكتسبة بشرط أن تصوغ بوضوح غرض المقاتلة الخاصة ، وأن تخطط مادتها بذكاء وأن تستمر في خطواتها الناجحة من الخطوة الأولى حتى الكتابة النهائية برشاقة واتقان .

وسيرى القارئ في الفصول التالية مدى الحاجة إلى المبادئ والتوجيهات المركزة التي أوجزت هنا ، وسيثقن من أننا لابد أن زبدها إسهاباً وتفصيلاً كلما حاولنا تكييف المقابلات لمختلف الأعراس التي تشار في الميادات أو المحاكم أو مكاتب التوظيف أو المدارس أو المراكز الاجتماعية أو الحملات التجارية . وباستيعابنا لعمليات المقاتلة في الواقع الخاصة فإننا ندخل الآن عالم التعليم ونقرب من مكاتب التوجيه .

المراجع

- 1 — ANON., "Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work," Family Welfare Association of America, 1931.
- 2 — ACHILLES, P. S., : "Methods of Conducting and Recording Vocational Interviews." Vocational Guidance Magazine, 1931, 9: 303-308.
- 3 — ANDRUS, E. P., " Counselor's Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupations" Occupations, 1934, March, Section Two, 12 : 78-84.
- 4 — BOGARDUS, E. S., " The New Social Research." J. R. Miller, Los Angeles, 1926.
- 5 — ROETHLISBERGER, F.J, and DICKSON, W.J., -Management and the Worker .Harvard University Press, 1939.
- 6 — STRANG, RUTH, • Counseling Techniques, • Harper, 1937.
- 7 — WARREN, C.N., • News Reporting. — Harper, 1939.
- 8 — WEBB, E. T. and MORGAN, J. B. • Strategy in Handling People. • Garden City Publishing Company, 1930.
- 9 — YOUNG, PAULINE. • Interviewing in Social Work. — McGraw-Hill, 1935.

الفصل الثالث

مقابلات الطلاب

يقوم المعلمون ورجال الأعمال بالمقابلة ، ولكن قلما يحملها أحدهم محل الجذب بشكل يدعو إلى الاهتمام بتحصين وسائلها الفنية ما لم ينو التخصص في التوجيه التعليمي أو المهني أو المواءمة (Placement) أو نظام التلمذة أو توافق الشخصية . وكذلك تتخذ هذه العناصر الأربعة مكان الصدارة في العمل الشخصي داخل المدارس والكليات حين تتناول المقابلة الشخصية في التعليم .

وتستعمل المقابلة عادة نتيجة لتبلور بعض المشاكل الخاصة . فمثلا يعمل آدمز إلى إكمال مادة اللاتيني ولا يدري كيف يتصرف ، وزميله بارتون لا يدري ماذا يصنع إزاء « قانون » بيت الطلبة ، وكولتر قد افتتن بابتة أحد المهندسين وهو في سبيله لأن يهجر الدراسة حتى يتفرغ — بكليته — لمرامه هذا ، في حين أن ديفرسون يقع شهيا للصحرة بين اختياره الموسيقى أو الطبعة ، حين حجز ليفاتز لاختلاطه بأحد رؤوس المشافيين في فريق كرة القدم ، وهكذا تتنوع دواعي المقابلة تنوع الحياة نفسها .

وغالبا ما تنشأ المشكلة عن التيقن من أن نعمة وضما خاطئا طال به الأمد ، ويجب أن يوضع في مكانه الصحيح ، فالآنسة فارر تتلثم وتغلب حالتها هون الطبيب العقلي أو أخصائي الكلام ، في حين أن الآنسة جال تشكو منذ طفولتها من لثثة يمكن التخلص منها بسهولة بعد فترة وجيزة من التدريب تحت إشراف أي فرد له خبرة بالقوانين الأولية التي تحكم تكون المادة . أما هاري فهو قليل الأصدقاء ، كما أن فرصته محدودة في الحصول على وظيفة بعد تخرجه وذلك

لداءه هندامه وهيئته ، في حين لايجد ارنج فرسة للدراسة لآلفته وحب الآخريه .
ايامه . وتيقت جسكا من أنها تسير إلى الوراء ؛ فعى تقرأ قراءة بطيئة عن زميلاتها ،
ويأرجع ملدرو بين الفورة والسواد ، ونيلسون يتفوق على أفراد فرقته في اختبار
الذكاء ولكن درجاته الدراسية لا تتجاوز المتوسط وهذا أمر يسبب له حالة من
التشاؤم ، واليفر الذى كان يحس به المدرس شوكة في جنبه فضل أن يبحث عن
عمل بدل أن يحصل جديدا في مواده الدراسية . في مثل هذه المواقف الهروبية
المتباعدة تلح ضرورة إجراء المقابلة لوضع تشخيص معين أو التماس حل ملائم . .
وقد يتطلب هذا الحل توافقا انفعاليا أو إرشادات في الصحة النفسية ، أو عونا
اقتصاديا ، أو توجيها تعليميا . . أو توجيها نحو سبل فعلية .

وغالبا ما يكون موقف الطلاب من المقابلة موقفا يقسم بالتعوض وعدم
الثبات : كتب أحدم في تصنيفه للصورة المعروفة باسم « إرشادات في المقابلة
المهنية » ^(١) (Aids to the Vocational Interview) « منذ عدة سنوات
كنت أحيى على أمل أن أصبح مهندسا في يوم ما . . ولكنى لا أعتقد
- الآن - أننى سأكونه . . أو أن لدى القدرات الضرورية لهذا السبيل . . إننى
أفكر في أن أعمل ولكنى لا أدرى أى نوع من العمل ... ترى ما هى الفرص
المتاحة لخريجى الجامعة ؟ »

وعلى النقيض كانت السيدة الشابة التالية له تعرف جيدا ماذا تريد ، وصافت
مطلبها على التحديد في التساؤل : ١ - هل يحس التحليل النفسى لخريج
الجامعة الذى لم يحصل على درجة في علم النفس ؟ ٢ - هل هى دراسة طويلة .
٣ - هل أستطيع أن أجمع بين عمل كتدريس اللغة الإنجليزية وبين
الدراسات النفسية ؟

(١) من منشورات الجمعية السيكولوجية بنيويورك (Psychological Corporation) .

وتبلور ثقة بعض الطلبة — بإمكان تحقيق الطالب التي يطالبون بها —
المسئولية التي يجب أن يواجهها المرشد في محاولته الاستجابة لهذه الطالب .
« أريد أن أتعرف العمل الذي أستطيع أن أؤديه دون حاجة إلى تمرين طويل ...
ليست لدى نقود . »

« ما هو العمل الذي تؤديه الطالبة الجامعية ؟ ما هو الراتب المتظر لها ؟ ...
ما هي فرص الترقى المتاحة لها ؟ ما مؤهلات الالتحاق ؟ »

وقد توجد أحياناً بعض الشروط يضمنها الطالب وتحدد من الفرص المتاحة
أمامه ، وتفيد المعلومات التي يمكن أن يدلى بها للوجه « إنني أحس ضرورة العمل .
ولكن أسرّي لا تريد ذلك ... إنها تحول بيني وبين الداسة أو العمل جلياً .
ولا أدرى ماذا بقي لي بعد ذلك . »

وتشمل المشاكل وحالات سوء التوافق التي تعرض على القائم بالمقابلة
مدى واسماً يتراوح بين مجرد الخجل والمعجز عن وضع الخطة الدراسية ، والخافوف
المنيفة والحرمان الاقتصادي الحاد ، والمتهم الفعلي .

وقد أثبتت دراسة قام بها ليثرمان ودل^(١) (Leatherman & Doll) أن ٣٠٪
من مجموعة غير منتقاة من الطالبات تتعرض لحالات مشكلة من وقت لآخر .
وأجرى أوهمان (Ohmann)^(٢) دراسة مستفيضة عن أسباب التخلف الدراسي في
الموم الهندسية استخدم فيها طريقة دراسة حالة الفرد وخرج منها باقتراحات مفيدة
للقائمين بالمقابلة . وضم سترانج (Strang)^(٣) نتائج الأبحاث التي أجريت على
المقابلة بعضها إلى البعض وأضاف إليها تفسيره الخاص ونظماً بشكل يساعد
القائمين بالاختيار . وعمد ستيرتيقانت وهاز^(٤) وآخرون (Sturtevant and Hayes
and Others) إلى الخبرة والتجربة ، فأضافوا إليها ما يفيد القائم بالمقابلة في مجال
الكفاية المهنية .

وتكشف هذه الدراسات عن مدى الأهمية التي يولها المشتغلون في مجال التعليم للمقابلة نتيجة للاهتمام الزائد بالفرد . ويتفاوت الطلاب تفاوتاً واسعاً في قدراتهم وأذواقهم وأهدافهم . فكل منا إنسان يفرد بذاته ، فإذا ما راعينا تكامل الشخصية ، وراعينا أن نساعد كل فرد على أن تبلغ قدراته غاية نموها ، فسيتطلب منا ذلك أن نمالجه كفرد وأن ندرسه كفرد ، وأن نبال الاحترام الذي يستحقه كفرد ، وأن نقدم إليه الوسائل التي يحتاج إليها هو فقط ، ويصعب أن يقوم بذلك مدرس أو مرشد يحمل الاهتمام بمقابلاته الشخصية .

ولن يبلغ التعليم الفردي هدفه حتى تتساقط الخطة الكاملة للتطبيق مع الفهم الجديد للعمل التعليمي الشخصي . وثمة اتجاه يجب أن يسود سواء في وضع الناهج أو في استخدام وسائل الإرشاد . أو في المعلومات الشخصية - التي تتضمن الدرجات المدرسية ونتائج الاختبارات المرتبطة بالمقابلات التوجيهية ، ونعني بهذا الاتجاه تقرير المساعدة الفردية ، ولن نستطيع مجرد إضافة مشكلة فردية داخل نطاق تنظيمي معين إذا لم تتسق وهذه الأفكار .

ويجب أن يكون القائم بالمقابلة على اتساق والأهداف التعليمية للمؤسسة ، وعلى دراية تامة بتفاصيلها . ولهذا السبب غالباً ما تختار التخصصات الشخصية في الكليات من هيئة التدريس المنتظمة بها . أما إذا كان القائم بالمقابلة فرداً تموزه الدرجة الجامعية والخبرة الجامعية ؛ أو إذا كان من خارج هذه النافذة ، فحينئذ يكون عاجزاً عن أداء عمله : سواء بالنسبة لخدمة الطلاب ، أو لتكوين معايير للعمل الشخصي الناجح بين زملائه .

وغالباً ما نجد أن خير ألوان الإرشاد الشخصي هو في الكليات والدارس التي يؤمن القائمون على إدارتها بأن العمليات التعليمية التي يشرف عليها إنما هي فردية ومهمتها أن تخدم الحاجات المختلفة لكل طالب .

ودائماً يضع مثل هذا المدير أسس هيئة تنظيمية تضم الموظفين الإداريين

والمنسجل ، والمعداء ، ورواد الطلبة ، والسكريتيرية والطبيب وربما النفس وبعض التخصصيين مثل الباحث الاجتماعي أو الاخصائي الاجتماعي ، والطبيب العقلي ، والاخصائي النفسي والموجه . ويمالج هؤلاء مجتمعين مشاً كل التوافق بالنسبة للطلاب ويقدم كل منهم هونه على الحل من وجهة نظره الخاصة وقد أصبحت مثل هذه المؤتمرات - التي تستخدم نهجاً يماثل النهج الاكاديمي الناجح - أصبحت عظيمة القيمة في تكوين روح ممنوية قوية وفي تزويد كل عضو منهم برصيد دائم . وافر الثراء بالنسبة للطلاب الذين يقوم بمقابلتهم .

وقلنا يتحتم على المرشد التعليق أن يقدم النصيحة حتى عند ما تلح الحاجة إليها . بل هو يحسن صنفاً إذا تجنب المسؤولية المفترضة في القرار ، والتي هي - أساساً وكحق بدسي - مسئولية تقع على طاق الطالب نفسه . . فلم يحرم هذا الطالب من القيمة التلميمية الكامنة في التوجيه الذاتي لجرأته وقع في بران الحيرة ؟

ربما طلب النصيح لأنه مذنب ، وأعجز من أن يتخذ لنفسه موقفاً .

وعلى المرشد أن يقدم المعلومات . . فتلك هي وظيفته : معلومات عن النهج وما يتطلبه . . . معلومات عن المهن والوظائف التي يبدي الطالب شغفاً بها . معلومات عن الطالب نفسه وقدراته بالنسبة للطلاب الآخرين وانطباعات الآخرين نحوه . . . معلومات عن احتمالات نجاحه في هذه الخطوة أو تلك ، فمن حق المرشد أن يقدم مثل هذه الحقائق إذا استطاع ، رغم أنه قد يكون من الأفضل غالباً أن يحاول الطالب أن يستكشف بعض المعلومات الضرورية بنفسه . وقد يثير المرشد أسئلة ، وقد يلقي أضواء على اعتبارات أهمها الطالب ولكن غالباً ما تكون النصيحة السافرة القائمة على هذه الاعتبارات أمراً خطيراً وغير مرغوب فيه ، فالتخاذ القرارات أمر يجب أن يتم خارج نطاق السلطة السافرة .

فلذا التمس طالب بمدرسة عليا نصيحة المرشد ليشروع في دراسة الهندسة مثلاً .
وجب أن يتم الأمر على النحو التالي : بمد أن يفحص الاثنان معاً تقديراته .

المدرسية ودرجات ميوله المهنية ، وأدائه في بطارية للحصول المدرسي ، واختبارات القدرة الهندسية ، ثم يقارن هنا جميعاً عن سبق التحاقهم بنفس المهنة التي يشده . . . ثم يقول المرشد ملخصاً ما وصل إليه :

« من كل عشرة طلاب لم نفس قدراتك . . . رسب سبعة في سنتهم بالمراسية الثانية . . »

— « إذن فأنت تنصحني بالأحول ؟ . . »

— « إنني أفضل ألا أقدم النصح . . فقد تكون أحد الثلاثة الذين استطاعوا النجاة . . »

ثم يتداولان ممّا في عدة اختبارات أخرى ، وتنتهي المقابلة ، وقد قرر الشاب أن يلتحق بكلية عسكرية . . . وهكذا أدى المرشد دوره دون سيطرة في خلال نصائح .

قدم مسجل الكلية إلى المدير أسماء اثنين وعشرين طالباً كانت تقاريرهم — وفق تقاليد الكلية ولوائحها — تنصّهم بالألا يتقدموا للفصل الدراسي الثاني . . وكان المدير إدارياً ناجحاً . . فلم يمد إلى تقديم نصيحة لهم كما قد يتبادر إلى الذهن . . . بل قابلهم واحداً واحداً وخصّ تواريخ انتهاءهم ، وظروفهم المنزلية ، والمالية ، وأسألهم ، وفرص النجاح في السبل التي ينتهجونها ، والانتجاهات الأخرى الممكنة الأكثر تناسباً ، وقدراتهم ، وأذواتهم . وقد كانت عملية شاقة . ولكن القائم بالمقابلة كان مرحاً خفيف الظل . واقتنموا جميعاً — عدا فتاة واحدة كانت سيكوباتية — بالبحث عن سبيل آخر غير الاستمرار في هذه الدراسة . . وبدأ لهم أن هذه الرغبة نابعة من ذاتهم دون نصيحة ، وإذن فلم يقل " احترامهم لأنفسهم ، ولم تنه قوتهم بها . . وانصرف كل واحد وضع خطة لعمل أكثر اتساقاً مع مواهبه . . . وأيد الاستثناء الوحيد في هذه الحالة القاعدة الحاسمة التي تقضي « بتجنب النصيحة قدر الإمكان . »

وطبيعى ألا يتوافر لكل مدير مدرسة أو كلية الوقت والمهارة اللازمان كي يواجه مشاكل طلبته بشكل يحقق هذا الأثر الطيب ، ولكن كل مرب ناجح يجب أن يعرف أن التوجيه الصحيح لا يعنى أن نجد من يفكر بدل الطالب فتموه ونهوقه لا يتحققان بمنه من ممارسة الخطأ ، بل يجب أن يتمود اتخاذ القرارات . ويميل معظم الناس إلى إسداء النصح . . . ولكن يجب أن يواجهوا بالامتناع عندما يطلبون ذلك . فإن أحد أهداف المقابلة الإرشادية مساعدة الطالب على أن يفكر - بنفسه - فى مشكلته ، وأن يرى لنفسه رأياً فيها .

ومن حسن حظ المرشد أن يجد فى يده تقريراً شاملاً مما أنجزه عميله داخل الفصل وخارجه ، ولا تقدم هذه المعلومات أجوبة حاسمة عديدة على أسئلة ما . . ولكنها تقوم كإطار لتحديد داخله مشكلات الطالب ، ويسهل - إذن - حصرها ، والأمر كذلك بالنسبة لدرجات العميل فى الامتحانات الموضوعية وفى اختبارات القدرات . فهذه جميعاً نقاط لبداية المقابلة ، وليست بالنتائج المحددة الواضحة .

وتصور لنا المقابلة التالية - التى اشترك المقابل فيها فى غيم صيفي تقيمه كل عام مؤسسة ستيفنس للتكنولوجيا (Steven's Institute of Technology) - تصور لنا جدوى المعلومات المتحققة من الاختبارات :

« ظل الطلبة غيمين لمدة أسبوع . وكان معظمهم فى المدارس العليا يحاولون اتخاذ قرار بشأن دراسة الهندسة أو الفنون ، وكانوا يقضون كل يوم ساعات عدة يخططون ويرسمون عينات تشبه تلك التى يقوم بها المهندسون غالباً . واستمع الطلاب إلى كلمات لمهندسين ولرجال تعليم معروفين ، وأتيحت لهم فرصة التحدث إليهم مباشرة ، فرغوا من الإجابة على استمارة سترونج للبول المهنية (Strong Vocational Interest Blank) وطبق عليهم عديد من الاختبارات المتقنة للقدرات ، وفى مساء يوم السبت بعد انتهاء ذلك الأسبوع المزدحم بالعمل

خرج الطلبة مع قادة الفرق لزهة في جزيرة، وسألت جوزيف -- بينما كانوا ينحدرون القصف ببد المشاء -- عما إذا كان سيمسح الجمع فأجاب بقوله :

أعتقد أنني سأظل في النخيم فلا داعي لأن أتكبد مشقة ارتداء ملابسي والخروج معهم .

قلت له : هل تود أن تأتي إلى الكاينينة ب ؟ .

وجوزيف هذا هولندي المولد، أسمر ، طويل القامة ، في الثامنة عشرة تخرج حديثاً في إحدى المدارس العليا وكان ترتيبه الثاني على دفعة عددها سبعة وخمسون طالباً . وقد جاء في خطاب مرسل من مرشده أن معامل ذكائه في اختبار بينيه كانت ١١٨ وأن درجاته المدرسية كانت جيدة فيها عدا مادتي التربية الوطنية والبلغة في سنته الأولى وجاء في الخطاب : « وهو يصر - بينه وبين نفسه - على أن يكون مهندساً » .

وكان بداخل الكاينينة ضد طويل ، عليه أكدا من أوراق الاختبارات صححت أجزاء . وعلقت على الحائط بطاقات توضح التوزيعات المهنية بمدينة نيويورك، وكان بين يدي جوزيف كتاب مستعار من مكتبة النخيم: ابتدرته قائلا : « أي كتاب أخذته لتقرأ الليلة ؟ » فأجاب : « البوتقة (Crucible) وهو كتاب عن عظماء الكيميائيين وكشوفهم » . فسألته : هل ستدرس الكيمياء ؟ فقال : لا ، إنني أريد أن أذهب إلى معهد ماساشوستس (Massachusetts) للتكنولوجيا لدراسة الهندسة الكهربائية ، بيد أنني أريد أن أتناكد من أنني أصالح لخل هذا العمل . قلت له : « إن ما تحيل إليه وما تنفر منه -- كما كشفت عنه استمارة اليول المهنية -- يقارب اختبار الكيميائيين والهندسين .. ورجال القانون في نفس الوقت . ولكن إلى أي حد كفت ميالا إلى ميبة العمل التي قت بأدائها هذا الأسبوع ؟ » قال : « عظيم ... وكيف كان أدائي للاختبارات التي أدتها ؟ » فأجبتة : « سترى ممآ .. في اختبار الانتباه العقلي كانت: درجتك في

اختبار أوتس المالى (Otis Higher Ex) ٧١ وهو أحسن من درجة ٩٩٥ من كل ألف ممن هم فى سنك ، وعلى ذلك فأننى أعتقد أنك لن تجد صعوبة فى تحميل علومك سريعاً فى الكلية (ولاحظ القائم بالمقابلة أن نسبة الذكاء ١٣٣ فى اختبار أوتس أعلى من نسبة الذكاء ١١٨ على اختبار بينيه القى سبق أن طبق على العميل منذ سنوات) وقلت : أعطتك تجد سهولة فى تحميل الرياضيات ؟ فأجاب : إننى أحب الجبر والهندسة وإن كنت أكثر حبا للجبر . قلت لقد اجتزت بجدارة اختبار أيوا (Iowa Placement Ex) فى التمارين الرياضية Mathematics Training ، (فالدرجة ٦٥ تعتبر فى قة المئئات) « والآن يبدو أنك هفوت فى اختبار لوحة مينيسوتا (Minnesota Form Board Test) فقد كان أدائك فيه أحسن من نسبة ٣٥ ٪ . ففقط من طلاب المدارس العليا و ٨ ٪ من المهندسين حديثى التخرج . وفطر جوزيف إلى مسفحته وحيره أن يجد الحل الصحيح لكل من أخطائه الثمانية . وقال : « لست أدرى كيف وقتت فى مثل هذه الأخطاء ؟ ولكن هل يعنى فشلى فى أداء اختبار أو اختبارين من اختبارات الكتل أننى لا أستطيع أن أحسن دراسة علوم الهندسة ؟ إن درجتى فى المفردات ١٤٠ رغم أننى أنكلم لغة أجنبية طوال الوقت فى المنزل » فقلت له : إنها درجة عالية فى مفردات الانجليزية ولننظر الآن إلى كتيب (Mac Onavrie) وقد كان جوزيف سريعاً ودقيقاً فى التتبع ، والتركيب ، ووصل النقط واختبارات الاقتفاء (Pursuit Tests) ولكنه بطيء وكثير الأخطاء فى نقل النماذج والتممين السكافى وفى عدد الكتل المرسومة فى الصورة . وسألته : « ما الذى تتوقع أنه تسبب فى زيادة أخطائك فى الاختبارات التى تضمنت تقدير الحجم ، والشكل ، والملاقات المكانية ؟ » فأجاب : « لست أعرف على وجه الدقة ولكن ربما كان سبب ذلك أننى أجد صعوبة فى رؤية هذه الأشياء بوضوح » فقلت له : « نستطيع أن نخرج من ذلك بأن رؤية الأشكال والصبغ قدرة يجب أن توجد لديك » . فطلب منى أن أخبره كيف يستطيع ذلك ، فشرعت أوضح له كيف يدرّب حاسة الإبصار ، وقلت له :

« انظر إلى هذا المصوان ذى « الدرج » المفقود ، ثم أغلق عينيك وحاول أن تصوره . ولما لم يستطع قلت له : « حاول مرة أخرى انظر إلى حقيقة الجولف القديمة ثم أغلق عينيك وأخبرني كم عصا حديدية وخشبية موجودة بها . . . انظر إلى النافذة ثم أغلق عينيك واذكر عدد ما بها من ألواح زجاجية . . . هل تستطيع أن ترسمها في منظور مناسب ؟ » .

وبدا جوزيف يكتب هذه المهارة وبدأ عليه شيء من التقدم وسألني هل الفور : « هل تعتقد أنني أستطيع دراسة التكنولوجيا وتحصيل مواد مثل الهندسة الوصفية ؟ » فأجبته : « كثير من الشباب درسوا هذه المواد رغم أنهم كانوا يجدون مشقة فيها وستجد أنت أن هذا الأمر سيكون أيسر بالنسبة لك لو أنك تدربت على إبطار الأشكال والصيغ وتقدير الأحجام وعلى أساس أن تسمى القدرات التي يبدو أنها تسبب لك العجز في أمثال هذه الاختبارات » ورد على جوزيف بقوله : « أشكرك على هذه المساعدة يا دكتور ... وأود أن أسأل عما إذا كنت أستطيع أن أعيده تطبيق هذه الاختبارات مرة أخرى ؟ » فأجبته بقولي : « يمكن بعد أن تمرن حاسة الإبصار ، وتستطيع أن تأتي إلى في المباشرة من السبت القادم إذا شئت »

وفي الأسبوع التالي أبدى تحسنا طفيفا في اختبار التفكير المكاني واستأنف العمل على التدريب البصري ومقارنة الأشكال والأحجام ولكن لم يأخذ هذه المسألة مأخذاً جدياً وأتم جوزيف بعد ستة أشهر الفصل الأول من دراسته في الهندسة وحصل على درجة عالية في اللغة الإنجليزية ، بيد أنه كان عليه أن يعيد مرة أخرى الهندسة الوصفية . . . وقد علق جوزيف بقوله : « لقد كان لهذه الاختبارات أهمية أكثر مما كنت أفترض » ولم يستطع أن يتخرج مع دفته إلا بعد أن كرر أثناء الصيف دراسة هذه المادة ، وهو يعمل الآن في سلاح المهندسين بالجيش بعد أن اشتغل في إحدى شركات البترول .

وبدئى أن يكون لدى القائم بالمقابلة — إذا شاء النجاح في عمله — قدرة

على تفهم الطالب كفرد متميز عن غيره ، وأن تكون لديه المرفة المناسبة لكل موقف ، والوسائل الفنية لمواجهة ، وبعبارة قصيرة يجب أن يتحقق له إطار طم ... ولا تنكفي الرغبة الحادة في المساعدة . ويجب أن يكون قد حلل نفسه تحليلا دقيقاً ليسكون قادراً على تحاشي الأخطاء في حكمه على الأشياء والأشخاص الناتجة عن أهواء في نفسه لا يبي وجودها . فدرس الإسبانية - مثلاً - الذي يسرف في الالتحاق على جميع طلبته كي يأخذوا دروساً أكثر في الإسبانية - هذا المدرس في حاجة إلى أن يفحص نفسه حتى يغير من مركز الاهتمام بالنسبة للطلبة غير الاسبان . ويجب أن يكون القائم بالمقابلة من ذلك النوع الذي ينظر إليه العميل على أنه شخص متخصص واسع المرفة الفنية والاستبصار بمشاكله .

ومن الناحية الأخرى فإن العميل يحس بأنه يميل إلى أن يفكلم مع القائم بالمقابلة عن خطئه ومشاكله . « والمقابلة الاجبارية » - كما يقول بنوود (Benwood) - تحمل « تناقضاً في الحدود » تماماً كتعبير « التعليم الاجباري » أى أن العميل يجب أن يفهم المقابلة كهمة مشتركة عني أن تكون الاقتراحات التي تتمخض لمقابلة هنا صادرة عن القائم بالمقابلة بمفرده كما يجب ألا يشعر العميل بأن القائم بالمقابلة يستهدف شيئاً ما ويتلصق سبيله نحوه بشكل خفي أو إجباري ، وتعبير آخر يجب أن تكون كل الأوراق واضحة وبحس العميل بأن أمامه فرصة مكافئة .

وعلى الضابط الشخصي (Personnel officer) أن يحدد الهدف في اعداده للمقابلة وكذلك الاطار العام للعميل متضمناً معلوماته وخبراته . وتجميع هذه المعلومات من المدرسين وتقارير المدرسة ومن مصادر أخرى .

ويجب أن تم المقابلة قدر الامكان بشكل فردى خاص مع تحاشي مقاطعات التليفون والاستدعاءات أثناء المقابلة حتى لا يهتز عنصر الاستمرار فيها . ذلك مع ملاحظة الوضع الفسيولوجي للجلسة وترتيب الأثاث والاضاءة والافتادة من بقاء التنغرات الداخلية الودية في الأفكار . ونظراً لأهمية الملاقة الشخصية

الناجحة فانه من المستحسن أن تختلف أساليب الترضية إذا لم تقف الظروف حائلاً دون ذلك .

ويحسن أن يكون للمقابلة جدول أعمال وخطوط مريضة وإن كان ليس ضرورياً أن يلتزم القائم بالمقابلة هذا الجدول بالتحديد ، وباختصار يجب أن يكون الاجتماع والمداولة التالية عليه بيدين - قدر الإمكان - من الشكل الرسمي والمحافظة على الجو المطلوب للتأثير والتفهم يجب أن ينظم البرنامج ليبدو بشكل شخصي غير رسمي في حدود القدر الذي يسمح به المعهد . فإذا ما تيسرت هذه الظروف فإن خير مقابلة تم عندما يلتقي الطالب عرضاً ودون تدبير سابق بالاختصاصي أو العكس .

وقبل الاقتراب من النتيجة الأساسية لهذا اللقاء يجب أن يوضع أساس يبحث مصادر سرور الطالب واهتماماته مبتدئين بمجوله الرئيسية باحثين بعد ذلك عن الموضوعات الأخرى .

ويجب أن يشرع القائم بالمقابلة في تحديد المشكلة فور تهيؤ الجو الودي المطلوب ، وإذا ما كان الطالب هو الذي يرغب في المقابلة فيجب أن يسأله المرشد: « ماذا يدور بذهنك اليوم ؟ » وحينئذ سيبدأ الطالب في الحديث فينصت المرشد إليه مرده أو أسئلته ثم يبدأ في البحث عن الظاهر الحقيقية ذات النزى في الموقف . وقد تحتاج المشكلة مراراً إلى إعادة الصياغة كلما تطورت المقابلة .

ويجب أن يسود علاقات الطرفين جو من التلاقي وإصرار على مواجهة الحقائق . وعلى كليهما أن يكون متنبهاً لأية محاولة للتحويل من شأن أية حقيقة تبدو غير سارة أو لدمد الاكتراث بها . فلا يعني التلميح لبول بأنه أخف ، أو أن والديه يفران منه - قسوة أو عدم اشفاق . فليست مشاعر الناس الفائضة هي فقط ما تخص القائم بالمقابلة ولكن عمله يتملق أيضاً بمعرفة الحقائق وترتيب النتائج الموضوعية عليها . بل أكثر من ذلك فإنه لا يصح أن تحدث محاولة

لإخفاء المعلومات التي يمكن الحصول عليها موضوعيا عن طريق استخدام الاستمارات الممننة ، أو صور الاختبارات ، أو بطاقات التقدير ، أو أن يحل الاستدلال والاستنتاج محل هذه الوسائل . فوضع كل الحقائق في الاعتبار وفي مكانها الصحيح هو صميم عمل القائم بالمقابلة . ولا تقتصر هذه الحقائق على ما في يده فقط في ذلك الحين ، بل يجب أن تتسع لتشمل كل المعلومات المتصلة بالطالب والخاصة بمشكلته والتي يمكن أن تكون ذات قيمة لكلا الطرفين .

ويجب أن يتجه الجهد أيضا لمعرفة وعزل المشكلة الرئيسية والعوامل البارزة المتصلة بها ؛ فقد يتضح سبيل الحل إذا عزلنا العوامل الداعة المشتركة بين الطالب وغيره وقصرنا النظر على العوامل المتغيرة في الموقف . فسميث مثلا ضعيف في التاريخ ويشاركه في هذا بعض الطلاب ولكن ما هو التغير في حالة سميث ؟ لقد وجد في المقابلة أن سميث يحتاج إلى وقت في القراءة ضعف ما يحتاج إليه غيره من زملائه فهو لم يتعلم القراءة السريعة وهكذا عزلت المشكلة . وحددت .

ويعتمد تلمس السبل إلى الصعوبة الحقيقية هادة على القدرة على النوص إلى ما تحت السطح ، ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يستمع إلى قصة الطالب ويلاحظ سلوكه أثناء سرده للقصة ويزن قيمتها وحقائقها ويبحث عن مسالك لاستفسارات أبعد ، ويجب أن يقصد إلى النقطة الهامة عبر هذه المسالك وذلك خير من أن يحوم حول الفكرة الرئيسية دون تناولها .

ويجب بقدر الإمكان أن تنتهي المقابلة باتفاق على الخطوة أو الخطوة التالية .

يقول اندروس (Andrus)^(١) « وبعد أن تنتهي المقابلة يذكر المرشد في تقريره كل النتائج التي كونها والانطباعات التي حصل عليها . . . وربما يكون تدوّن أثناء المقابلة بعض المعلومات الموضوعية أو استخدام قاعة اختبارية لقدرات الطالب وميوله ولكن عليه أن يتجنب تنفير الطالب أو إزعاجه بتدوين

ملاحظاته عن اتجاهات ذاتية . وعليه بمد ذلك أن يسجل ويفسر هذه المعلومات إما بمد المقابلة مباشرة أو في أقرب فرصة ممكنة حين تكون المقابلة واضحة المعالم في ذهنه ، وعليه أن يذكر الاجراءات العلاجية التي قد يراها ضرورية ، ثم يرسم في مذكرته الخطط اللازمة لتتبع حالة عميله » .

وتسرى هذه المبادئ على كل المشاكل سواء أكانت المشكلة متصلة بالنظام المدرسي ، أم بتوافق الشخصية ، أم بالتقدم التعليمي ، أم بالخطط المهنية . ويجب أن تفيد النتيجة تحديدا في النمو الاجتماعي للمميل وفي تنظيم وقته وعادات العمل وفي قراره بالنسبة لرغبته المهنية أو في تحديد مطالعته ومثله وتركيزها .

ويجدر بالمرشد للتخصص في التوجيه المهني أن يقرأ الأصول المذكورة في الفصل الرابع في المقابلة تحت عنوان « التوافق المهني » . أما بالنسبة للمختص بالتشغيل (Placement Officer) فيحسن به أن يطلع على ما ورد في الفصلين الخامس والسادس مع الاهتمام بمقابلات التوظيف .

وقد اهتمت الفصول التي خصصت لمقابلات المرضى بالأمثلة المتصلة بتوافق الشخصية .

وتباور الاقتراحات التالية التعليمات التي ذكرت خلال هذا الفصل لمن يباشرون المقابلات الهامة للطلاب .

المقابلة في التعليم والتوجيه

١ - اخلق الظروف التي تؤدي إلى مقابلات ناجحة :

يجب أن يكون الجو المدرسي والسياسة التعليمية الهامة والفلسفة التعليمية الخاصة بالإدارة - يجب أن تكون جميعا في خدمة الفهم الجديد للعمل التعليمي

الشخصى الذى يهتم بالفرد . ويجب أن تكون النتائج مرنة ، كما يجب أن تشجع الأساليب التعليمية واستعمال الدرجات والاختبارات على الاستبصار الشخصى ... وأن خير « مقابلة » لمى التى تحدث عندما يلتقى الطالب عرضاً مع القائم بالمقابلة .

٢ - اجمع حقائق المشكلة واربط بينها بشكل نموذجى :

يجب أن يكون بين يدى القائم بالمقابلة تقرير شخصى شامل من التاريخ التعليمى للعميل . وعلى الأقل درجاته المدرسية ، ميوله ، درجات الاختبارات ، آراء المدرسين ويجب أن يجمع مآ هذه المعلومات المتشابهة وطم بها قبل المقابلة إذا كان ذلك ممكناً .

٣ - قابل عميلك بصورة ودية :

يجب ألا تكون الروح الودية مشوبة بحكف أو افتعال ، ويجب أن تخلو من كل ما يشمر بالتنازل أو بالمطف ، ويجب على القائم بالمقابلة أن يستثمر اهتماماً أصيلاً بالعميل متجنباً أى آثار للضيق أو نقاد الصبر .

٤ - كن مخلصاً :

اتبع أسلوباً ينسق وشخصيتك بألا تحاول أن تقلد أسلوباً آخر فى لقاء الناس ومقابلتهم ، فسرمان ما ينكشف ذلك للعميل ، ويشك - بالتالى - فى إخلاصك . إن الثقة ستولد - بشكل طبيعى - عن تيقظك لمرض المقابلة واهتمامك الصادق بالعميل .

٥ - ابدأ المقابلة بأكثر الموضوعات أهمية للعميل :

يجب أن تقيم علاقة طيبة بالعميل قبل أن تقترب من النتيجة الرئيسية وذلك بخلق الملاحظات السارة .

٦ - اقترب من المشكلة عند ما تضمن قيام هذه العلاقة :

أسأل الطالب عما لديه ، استمع منه إلى تصور واضح للمشكلة كما يراها ، وقد يحتاج هذا التصور إلى مراجعة وإعادة صياغة فيما يمد مع تقدم المقابلة .

٧ - حذار أن تتخذ اتجاه المطف :

قد ينشد الطالب المدهمة ، أو قد يلتبس من يمامله كطفل وقد ينرى هذا باتخاذ موقف الرعاية ، بيد أن هذا لا يعين الطالب على النمو .

٨ - لا تكشف الصعوبة الحقيقية :

استمع إلى المشكلة الواضحة ولكن ابحث عن الأدلة التي تشير إلى المشكلة الحقيقية التي غالباً ما تستتر خلف المشكلة الواضحة .

٩ - شجع ولكن لا تحرض :

لا يحتاج من يجد صعوبة في كشف الحقائق الشخصية إلى أن يقال له : « استمر » ولكنه يحتاج إلى أن يقال : « هناك شيء آخر ؟ » .

١٠ - اعزل المشكلة الرئيسية :

غالباً ما يتم الوصول إلى سبيل الحل بتنعية الموامل الداعمة المشتركة بين الطالب وغيره وملاحظة التنبيرات التي تظهر في الحالة فقط ، فقد يكثر مثلاً غياب طالب عن فصله ولكننا نرى أن آخرين ينقطعون أحياناً عن فصولهم ، ولكنك قد تجد أن هذا الطالب بالذات يفعل ذلك لمه التاجم عن عدم قدرته على مواجهة النفقات في الكلية . اعزل العامل التنبير - وتذكر أن الضغط الاجتماعي غالباً ما لا يذكر لدى السؤال عن أسبابه . ولكن يسفر عن نفسه حين تضعف المقاومة أو يتسرب خلال مسالك المادات والتقاليد .

١١ - وجه أسئلة لتلفت الانتباه إلى الحقائق البارزة :

ثم دع التعرف على هذه الحقائق يشكل في ذهن الطالب النهاية الضرورية .

١٢ - اجعل المقابلة مسئولية مشتركة :

ساعد الطالب - تأكيداً للتعاون - على أن يستثمر صراحة القائم بالمقابلة

وعدم غموضه وساعده على ألا يشعر بأنه أجبر على عمل أو وقع تحت إكراه .

١٣ - تدرب على روح الفكاهة :

ساعد الطالب على أن يتسم لميوله البشرية وذلك كي تزيل التوترات وليكتسب شعوراً بالقيم المشتركة .

١٤ - لا تربك المميل دون داع :

لا تنسق إلى أمور لا ترتبط بالمشكلة التي في يدك وذلك لتسهل على الطالب الإفضاء بالحقائق الأساسية حتى وإن كانت غير سارة . ورغم أنه من المعروف أن فهم كثير من عدم التوافق يعتمد على المعلومات الشخصية الوثيقة إلا أن ذلك لا يعطى القائم بالمقابلة حقاً مطلقاً ، فاحترم خصوصيات المميل قدر إمكانك .

١٥ - واجه الحقائق مهنيّاً :

لا تبدي مظهر الفهشة ، الصدمة ، التوتر الانفعالي .

ويجب أن تتخفى المشاركة الانفعالية المثيرة والنفور أيضاً ، ويجب ألا تلجأ إلى الحقائق غير السارة ، كما يجب ألا تتلصق تبريراً منطقيّاً لها من القائم بالمقابلة ولا من الطالب ، ولكن يجب أن تنظر إليها موضوعياً فقط .

١٦ - لاحظ من قرب سلوك الطالب :

كظهر طبيعى لاهتمامك أثناء إسفائك إلى الطالب يمكن أن تلتفت إلى طريقته وتعبيرات وجهه ، ويمكن أن تعرف عن هذا الطريق مظاهر الموقف الكلى التي تترابط مع عقده وتوتراته الانفعالية .

١٧ - تجنب وضع الطالب في موقف دفاعي :

سلم بوجهة نظر المميل قدر الإمكان في حالة المقاومة الناتجة عن اختلاف الزاى على وجه الخصوص .

١٨ - هون صدمة زوال الأمل الكاذب :

قد يسمح الطالب في أحلام طفلية أو خرافات أو مرحلة يثبت عليها أو تصورات خاطئة أو مبالغ فيها . فيجب أن يحاط اللثام عن هذه الأشياء ويتخلص منها الطالب تدريجياً وكيفما كانت عملية استعادة التوافق أو النمو فإنها تتطلب وقتاً . ولاحظ علم التهوين من الصدمة الانفعالية القاسية أو الجرح الذي قد تصل درجة خطورته إلى الرض المضوى . ويجب استساعة بعض المتفقدات والأسول المقبولة لهيئة الاستعداد أثناء عمليات استعادة التوافق . وقد يساعد هذا الطالب - مع فهمه الخاطئ أو أخطائه أو صوباته التي تشابه ما يوجد لدى الكثير من الأفراد - يساعد على تهدئة الحزن أو الصدمة أو المخاوف الجديدة .

١٩ - أهتم بأن تعرف عنك المحايدة وأن تكون موضع ثقة .

يجب أن تحتفظ بسرية المعلومات الشخصية دون استثناء . ويجب أن تنفصل خدمات التوجيه والإرشاد عن المكاتب ذات الصلة التنظيمية ، ولا جدوى من التقارير التي يقدمها باحثون لا يستطيعون احترام العلاقة بين الممثل والمرشد المهني .

٢٠ - دع الطالب يكون نتائج موضوع وخطته العامة :

إذا انتهت المقابلة إلى برنامج ما ، سيقوم عليه العمل ، فيجب ألا يضع القائم بالمقابلة هذا البرنامج ولكن دعه ينبع من تفكير الطالب . . . فيجب أن يكون منه هو ، لا منك أنت .

٢١ - أفتح الفرصة للاستبصار كي ينضج ، وللإنجازات كي تتنير :

لا يصل عادة من ينشد الإرشاد إلى وجهة نظر جديدة بصورة مباشرة ولا يجد تبديلاً مفاجئاً في الاتجاه ، ولكن كل هذه تنيرات تماثل عملية النمو .

٢٢ - وسع مجالات الاختيار .

يجب أن تبرا الأعمال المقترحة من أية محاولة لإقناع وجهة نظرك .

٢٣ - لا تسرف في إعطاء النصيحة إذا كان لابد منها :

إذا ما طلبت منك النصيحة فيمكنك أن تقول إنك تفضل الانصاع ، ولكنك تستطيع أن تفحص الظروف الملائمة وتشجع الطالب على أن يصل إلى النتيجة بنفسه . لا تكن عكازة للعقل الأخرج . فو الطالب بتأجيله لتقبل مسؤولية الاختيار .

٢٤ - قدم المعلومات المطلوبة :

لا تتعبد في إمداده بالحقائق التعليمية أو الفرص المهنية ومؤهلاتها أو في إمداده بالمعلومات التي تملق به والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه إلا إذا شمرت أنه يتفنع بذلك في البحث عن المعلومات الأساسية لنفسه فمتدئذ قدم الاقتراحات كمصادر للمعلومات .

٢٥ - تأكد من أنك ألمت بكل الاعتبارات الحيوية الخاصة بالقرار :

يلزم في بعض المقابلات وخاصة الارشاد المهني إعداد جدول بالنقاط الأساسية التي ستعصب .

٢٦ - عرفه بفوائد الأشياء الأخرى :

أشر إلى أمين المكتبة والأطباء النفسيين والمجربين ذوى الخبرات المهنية أو المعلومات فإن ذلك يماون الطالب على الاستبصار بمشكلاته ، ولكن تجنب أن تجعله يتذبذب من مكتب إلى آخر ، ومن شخص إلى غيره دون ضرورة لذلك . ركز المعلومات اللازمة في شخص واحد أو مكتب واحد .

٢٧ - انته إلى شيء محدد :

لائحه المقابلة قبل أن تلمس فيها قدما ملحوظا ولا تنهها قبل أن تصل إلى

اتفاق ولو بالنسبة للخطوة التالية . فيجب أن ينصرف العميل وهو متحقق من أنه قد عرف الاجابة ولو عن بعض أسئلته ، أو حاول لبعض عناصر مشكلته . أو مستثمرا بعض الاستبصار والاطمئنان والنفسى .

٢٨ - لانوسد الباب في وجه المقابلات التالية .

تذكر أنك ستحتاج لأكثر من لقاء . . لا تمن كثيرا في المحاولات أثناء المقابلة الأولى . وحدد في نهاية المقابلة موعدا آخر ، أو على الأقل اترك الباب مفتوحا ، حتى إذا ما رغب العميل في ذلك مستقبلا كان من السهل البدء فيه .

وإننا لانجد من بين المشاكل المتعددة مشكلة تضارع في أهميتها مشكلة البحث عن المهنة المناسبة ، وسنهم في الفصل التالى بكيفية الإفادة من المقابلة في معاونة الناس على ابتناء السبل الواضحة نحو الأهداف المناسبة .

المراجع

- 1 - ANDRUS, E. P., "Counselor's Interview to Assist in the Choice of Subjects and Occupations." Occupations, 1934, March. Section 2 : 78-84.
- 2 - LEATHERMAN, Z.E., and DOLL, E.A., "A Study of the Maladjusted College Student," Ohio State University Studies, 1925, 2:2 .
- 3 - OHMANN, O. A., "A Study of the Causes of Scholastic Deficiencies in Engineering by The Individual Case Method," University of Iowa Studies: Studies in Education, 1927, Vol. III, No. 7.
- 4 - PATERSON, D. G., SCHNEIDLER, G. G. and WILLIAMSON, E. G., "Student Guidance Techniques." Mc Graw-Hill, 1938.
- 5 - STRANG, RUTH, Counseling Technics in College and Secondary School, Harper, 1937.
- 6 - STURTEVANT, S. M., and HAYES, H. "The Use of the Interview in Advisory work" Teachers Collage Record 1927, 28 : 551 . 562.
- 7 - STURTEVANT, S. M. and HAYES, H. Deans at Work. Harper, 1930 .
- 8 - SYMONDS, P. M., Diagnosing Personality and Conduct. Appleton-Century, 1931.
- 9 - WILLIAMSON, E. G. How to Counsel Students.. Mc-Graw-Hill. 1939.
- 10 - WILLIAMSON, E. G., and DARLEY, J. G., Student Personnel Work, McGraw-Hill. 1937.

الفصل الرابع

المقابلة في خدمة التوافق المهني — التوجيه المهني

تعتبر المقابلة أكثر وسائل التوجيه المهني شيوعاً ، ففي البيت والدرسة والكلية والكتب والمتجر والمصنع يسأل الشباب عن فرص التوظيف ، وما يجب أن يقدموه ، وعن سموات كل وظيفة وعيوبها ، والتدريب اللازم لها ، والمواهب الضرورية للنجاح فيها .. وتساعد إجابات هذه الأسئلة على توضيح العقبات التي تعترض الطريق .. وعلى إضاءة السبيل أمام ذوي الطموح .

وهناك بعض الأعمال (الادارية) تمكن ممرقها دون أن يستغرق ذلك وقتاً طويلاً من أفارب أو أسدقاء للشخص يعملون في نفس المجال . ولا يتهرب الهامى والطبيب والواعظ عادة من مثل هذه المسئوليات . ويتمرض المدرسون بالذات للإلحاح في طلب المعلومات والاقتراحات التي تساعد على اختيار عمل ما ، وعلى تخطيط السبل التعليمية للوصول إليه .

وحاجة مثل هذا اللون من الإرشاد الرسمى إلى أن تعد إرشادات التوجيه المتخصصة ، أمر معروف ويشهد على الحاجة إلى الارشاد عن طريق مرشدين مدربين ومكاتب للخدمات في الوظائف كما في الكليات والمدارس .

وقد أحس أكثر من مليون في مراكز الخدمات المدنية وإدارات الشباب بأثر المقابلة المهنية التهجية . بينما خص ملايين آخرون — مستجيبين لنداء الوطن — امكانياتهم المهنية وقدراتهم ، وذلك في مداولات مع ضباط الجيش أو مع القائمين بالمقابلات في الصفات الدفاعية .

وقد لا نلقى بالا في بعض الأحيان — ونحن بصدد إجابات عن اتخاذ
الهن — إلى مدى الخطورة التي يحيط بها المييل هذه الآراء . . . ووجب
— إذن — ألا نصدره إلا بعد دراسة وتمحيص دقيقين لكل الحقائق الضرورية
المتعلقة بها . وكثيرا ما تكون هذه المقابلات قائمة على أسس إجابالية عامة ولا
بمال فيها للتنظيم . . . وتعرض — كذلك — هذه الاعتبارات الحيوية التي
ذكرناها للإهمال . . . ويتحقق الفشل وقدان التوافق المهني . . . وهذه من أكثر
سور الأساة وضوحا في حياتنا . وسنرى فيما يلي كيف يمكن أن تتم المقابلة المهنية
بوعي وتنظيم بحيث تؤدي إلى نتيجة محددة .

وتتركز المشكلة في تخطيط الموضوعات موضع الاعتبار بصورة تفصيلية وإفنية
ليتأكد من أن كل الحقائق الهامة قد طرحت على بساط البحث . . . وليس ذلك بالأمر
السهل . فمن السير أن تبحت — بالتفصيل في محادثة واحدة — كل الخطوط
المهنية المحتملة . كما أنه لا يمكن قياس أو تقدير كل مواهب الفرد وقدراته وتحديد
علاقتها بمختلف المهن . ويجب أن نكون واقعيين فنضع في اعتبارنا شيق وقت
المقابلة وقلة مصادر المعلومات والاستبصار لدى المييل . ولنسأل الآن سؤالاً
عملياً : ماذا يمكن عمله لتسهيل المقابلة المهنية وحتى لتحصل منها على أكبر
فائدة في حدود الوقت الممكن ؟ — إن الارشادات التي سنشير إليها فيما يلي قد
أحدثت لتجيب على ذلك بصورة نموذجية .

عرفنا أن المقابلة المهنية شيقة الوقت حتى في أحسن صورها . وهي قد تكون
طارئة بالرغم من أهميتها وذلك طوال عمليات التوافق المهني . . . ولا يمكن أن
تحتل المعلومات — التي يحصل عليها الفتى أو الفتاة في محادثة الوجه — محل
الخبرات المهنية المختلفة ، ولا أن تسد النقص في القراءات المنهجية عن الأعمال
أو ملاحظة تفاعل ألوان مختلفة منها . . . ولن يستطيع الوجه خلال ساعة من
الحديث الودي أن يسبر غور شخصية المييل أو أن يكشف له عما يملكه من
قدرات . فنباتات المقابلة أقرب من ذلك . وهي قد تنفع في التوجيه نحو مصادر

المعلومات والخبرات اللازمة ، وقد تلقى أضاء على إمكانيات شخصية وعلى قدرات لم تكن موضع اعتبار صاحبها من قبل . وهي تشجع - على أية حال - الاتجاه الموضوعي الواضح نحو العناصر المختلفة للمشكلة التي تمتد سمادة الفرد وراحته عليها . وهكذا فإن خط سير المقابلة لا يبدو على صلة وثيقة بمجموع عمليات استكشاف النفس والاعداد المهني ، وهو بذلك يحتمل التعرض للصواب أو الخطأ . وأخيراً فإن الجدية التي يقترب بها - الشاب أو الشابة أو حتى الرجل - من ساعة القرار في طريق معين تدعونا أن نركز خير جهودنا على ما يمكن أن يحصل من المقابلة المهنية خبرة كاشفة تضيء له الطريق .

ويتركز الجانب العملي من السؤال - كما قلنا - حول ضرورة الاطاعة بأكبر قدر ممكن من المعلومات ما دمنا لا نستطيع إطالة وقت إجراء المقابلة ، فقد يحتاج الطبيب العقل إلى ساعة كل أسبوع طوال فترة تمتد إلى عدة أسابيع حتى يستطيع إعادة بعض التوافق الانفعالي لمعيه . ويحتاج الوجه المهني لكي يساعد عميله - مهنيًا - إلى وقت مماثل ليستطيع فيه أن يأخذ بيد نحو فهم واضح لنقاط القوة والضعف فيه وعلاقاتها ومناسبتها لمتنفس الفرص ، ولكنه من الطبيعي ألا يمتدد الوجه أو السميل أن يكون لديه الوقت والتسهيلات اللازمة لاختبار القدرات واليول وتحليلها تحليلًا دقيقًا ، وهي حتى وإن حظيت بالتحليل فهو تحليل لا بعد أن يكون سريعاً . فأقصى ما يحصل عليه عميل من موجه مشغول ، ساعات متفرقة وربما وريقات فيها بعض التقارير الشخصية .

وتستجيب المدارس بصورة بطيئة للحاجة إلى التقارير الشاملة ، فكل سؤال يستفسر عن اختبار تعلمي أو مهني يكون بين يدي الوجه - بواسطة هذه التقارير - صورة لنمو الفرد وقدراته . ويقول بنود Ben Wood وهو أحد الوجهين الحكماء - بالنسبة لذلك القى يقف على مفترق الطرق - سواء والمدارس الثانوية ، أوفى المدارس التجهيزية ، في اختيار مدرسة مهنية ، أو كلية ،

في اختيار موضوع هام ، وظيفة ، أو عمل - يقول بنوود : « لا تعتمد كلية على المقاييس والملاحظات بالنسبة لوقت معين فقط ، ولكن يجب أن تهتم بالمقارير الدقيقة من المقاييس والملاحظات الهامة التي سجلت عنه في الماضي » وإنه لمن حسن حظ الشاب أن تكون تقاريره مخفولة لم تبدها يد الإهمال .

ويقصد معظم الشباب إلى الموجهين دون أى تقرير مضبوط شامل لما حصلوه داخل المدرسة وخارجها . ويمكن أن تعتبر الدرجات الدراسية التي حصلوا عليها ، وفهمهم لها وظروفها ، هي نقطة البداية . وعند ما يكون المميل على قدر من النضج ، ويواجه بضرورة تنيير مهنته ، أو على الأقل باحتمالات توافق أكثر في مهنة جديدة ، فلي الوجه - في هذه الحالة - أن يبدأ بما يجبره المميل به .

وليس أسدق من الحقائق التي تتناول ما حققه المميل - داخل المدرسة وخارجها - في التعبير عن حقيقة قدراته . ويجب أن تستخلص هذه الحقائق وتدعم - عند الضرورة - بقوائم الميول (Interest Inventories) وجداول الشخصية (Personality Schedules) والاختبارات الفنية والامتحانات المهنية العملية ، وذلك إذا ما كان المميل والموجه يخططان - في داخل إطار من الفرص المتاحة - خطة ناجحة للمستقبل ، وسوف نرى كيف تم ذلك في منظمة لخدمة الشباب المتعطّل أولاً ، ثم في مكتب التوجيه الجامعي (Collegiate Guidance Bureau) بعد ذلك .

وقد وجه مكتب التوافق المهني في نيويورك خلال عام واحد (١٩٣٣ - ١٩٣٤) ما يربى على الـ ١٠٠٠٠ رجل وامرأة من المتعطّلين . وقد وصف فولر Fuller (١٠) بصورة حية المناهج التي اتبعت في هذا المكتب :

« وكبداية يجب أن يكون واضحاً أن ما ينطبق على حالة ما ، لا ينطبق تماماً على الحالات الأخرى ، ولكن هنا ما يحدث بصورة عامة ؛ والخطوة الأولى هي تحقيق نوع من التماثل : يلجأ المميل إلى المكتب .. ويحصل على بعض المعلومات

عنه ، فإذا صادفت هوى في نفسه سجل اسمه وقدم المعلومات المتعلقة به وتقدم له في بداية هذه العملية بمض المطبوعات التي تشير إلى نشاط المكتب والأعمال التي يقوم بها وما يمكن أن يقدمه للمميل ، وأشكال التعاون مع الإخصائيين فيه .. وعلا الطالب - عقب تسجيل اسمه - استمارة فيها بمض البيانات الشخصية التي تلقى الضوء على حالته ، ويسهل - إذن - التعاون بين الطرفين .

ويقدم المميل بعد ذلك لمسجل يقوم بتحديد صلاحيته بالنسبة للمكتب ... ويعطيه رقماً مسلسلًا يمينه خلال الإجراءات ، ويبحث معه باختصار هدفه من الحضور إلى المكتب ويفحص مؤهلاته التعليمية وماضيه المهني وذلك ليختار له أكثر الوجهين صلاحية لمساعدته في مشكلته الخاصة . ثم يملأ بعد ذلك مجموعة من الاستمارات ، بيانها كالآتي :

(أ) تقرير مهني .

(ب) تقرير تعليمي .

(ح) تقرير عن نشاطه الترفيهي وهواياته .

(د) تقرير شخصي .

ويقدم المميل - دون إبطاء - إلى الوجه أو الوجهة - الذي سيمثل المكتب من هذا الوقت ، ويستعين بكل إمكانيات المكتب في توجيهه - كفرد - نحو برنامج يناسبه للتوافق . وقد تجرى له في هذه الأثناء مقابلات خاصة تتراوح مدتها بين عشرين دقيقة وساعة كاملة . ويحاول الوجه - في هذه الخطوة - أن يحدد المشكلة ويحدد المعلومات اللازمة قبل أن يلتقي بالمميل في المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية ؛ وقد يقترح حضور المميل في اليوم التالي لإجراء اختبار مناسب يشعر هو أنه سيساعده ، وربما اقترح الوجه فحصاً طبيًا للمميل أو أرسله إلى الطبيب المعلى ، ويتلقى الوجه تفاصيل من الاختبارات أو الفحص الطبي بما لاحتياجاته .

ويأخذ المميل عادة في اليوم التالي البطاقة التي تعين الاختبارات التي يستثمر

الموجه أنها ستعطى صورة أكثر صدقا مما يذكركه هو .. عن استمداداته وميوله وقدراته وميول شخصيته . ومن المقرر - ضمنا - أنه لا توجد بطارية واحدة من الاختبارات تعطى لكل الملاءم . فاختبار الاختبارات يتوقف على تقدير الموجه لحالة الفرد ، فقد يقترح الموجه اختبارا أو اثنين أو ثلاثة ، والاختبارات تتنوع فيما بينها : فاختبارات الذكاء ، واختبارات التحصيل المدرسي ، واختبارات للاستمدادات الكتابية أو القدرات الميكانيكية أو القدرات الفنية ، واختبارات هيئة العمل واختبارات للميول المهنية وقائمة برن رويتر (Personality Inventory Bernreuter) لشخصية^(١) . وتلخص نتائج هذه الاختبارات في صفحة نفسية كالتى زارها في شكل (١) ، وطبيعى أن تكون كل النتائج - تفصيلا - متناول اليد .

(١) نيا على قائمة كاملة للاختبارات ، وإلى جانب كل اختبار اسم من قام بوضعه : اختبار التصنيف الأول (Senior Classification Test) س. ل. ول. س. برسي (S. L. & L. C. Pressey) ، اختبار إدراك الاختلاف الأول (Senior Verification T.) - س. ل. ول. س. برسي (S. L. & L. C. Pressey) ، اختبار نواتم الكلمات فى الإنجليزية الصورة أ ، الصورة ج - English Vocabulary forms BA & CB. - جونسون أوكونر (Johnson O'Connor) ، اختبار مينيسوتا المهني لعمال الكتائين (Minnesota Vocational T. for clerical Workers) - د. م. أندرو و د. ج. باترسون (D.M. Andrew & D. G. Paterson) ، اختبار مهارة الأصابع (Finger Dexterity Test) جونسون أوكونر (Johnson O'Conner) ، اختبار تآزر الأصابع (Twener Dexterity Test) جونسون أوكونر (Johnson O' C.) ، اختبار مينيسوتا للمهارة اليدوية (Minnesota Manual Dexterity Test) - و. أ. زيغلر (W. A. Ziegler) ، اختبار مينيسوتا للتشابه الميكانيكي (Minnesota Mechanical Assembly T) - قسم الأبحاث بجامعة مينيسوتا اختبار مينيسوتا للعلاقات المكانية (Minnesota Spatial Relations Test) - قسم الأبحاث بجامعة مينيسوتا اختبار ويجلر للكلمات (Weggly Block Test) - جونسون أوكونر (Johnson O' Conner) ، اختبارات الجيش للتجارة (معدلة) (Army Trade Tests) - جمعية التصنيف فى الجيش (Committee Of Classification Of Personnel in the Army) الاختبار فى الأنماط . الصورة أ. - Examination in Typing (Form A.) - ل. ل. ثرستون (L. L. Thurstone) ، ستينوجراف (Stenoguge) - ج. بنج (E. K. Strong) ، استبانة الميول المهنية (Vocational Interest Blank) أ. ك. سترونج (E. K. Strong) ، استبانة الميول الحرفية للنساء (Occupational Interest Blank for Women) - ج. ب. مانسون (Greece E. Manson) ، قائمة الشخصية (Personality Inventory) - روبرت ج. برنر (Robert - Bernreuter) ، اختبار الحكم الفنى (Art Judgment Test) - ميرسيثور (Meior Seashore) ، اختبار الموسيقى (Music Test) - ميرسيثور (Meior Seashore)

مكتب التوافق المعنى

الحالة رقم
الموجه
س ١٠٠

الجلس
ذكر

السن ٦٥
الحالة الاجتماعية : متزوج
أعمار الأبناء

أعمار البنات
أفراد كثرات يومهم

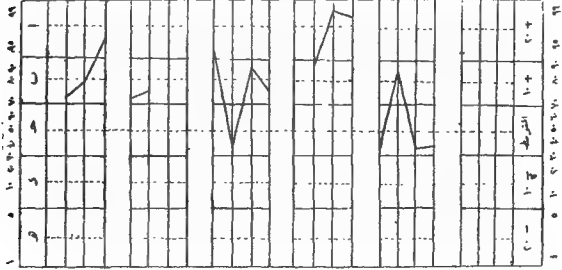
البنية
المنزلة : ملابس السيدات
عدد البنات : ٩ سنوات
مهن أخرى : بائع متجول

الطموح المعنى : صاحب عمل الملابس السيدات
النشاط في أوقات الفراغ : القراءة الاجتماعية
التعليم العام : ستانلى مدرسة عليا

التدريب الخاص : لا يوجد
صحة الصحة : لا يوجد
تقدير الخبرات المعنى :
(١) مهندس

(ب) فنان

شكل



الدرجة

٦٠
٦٧
١٣٨

الأعداد الكلية
الأسماء المكتوبة

٢١١
٢٦٢
٢٠٨
١٨٤

٦٥
٨٠٦
٨٢٥

٢٦٠
٨٦٠
٢١٠
٢٩٠

١٥٢
معدى

موجات اختبار الرجاءة

ويقوم الطبيب بفحص المميل . ثم تتاح له فرصة مقابلة الطبيب المعلى ، بعد أن يكون — هذا الأخير — قد اطلع على نتائج الاختبارات والتقرير الطبي ورأى الوجهة للشرف على الحالة . وقد احتاجت نسبة ٣٠٪ من الحالات تقريباً إلى فحص طبي في حين كانت النسبة التي احتاجت إلى عناية الطبيب المعلى لا تتجاوز ١٥ ٪ ، وتتخذ مقابلة الطبيب المعلى التي تتطلبها الحالة نفس الطابع من العناية والاهتمام الذي تأخذها في أية عيادة خاصة .

وبعد مرور أسبوع على أداء آخر اختبار يقابل المميل القائم بالتوجيه المقابلة الثانية أو المقابلة التوجيهية وتكون خلال هذا الأسبوع قد أُنِيحت الفرصة للموجه كي يدرس كل التقارير : نتائج الاختبارات ، التقرير الطبي وتقرير الطبيب المعلى ، ويكون قد تبادل الرأي مع الأخصائي النفسي ومع الموجهين المتخصصين في القدرات الخاصة كالفنون ، والموسيقى ومختلف صور النشاط الإبداعي . وبذلك يكون قد طرح الحالة على بساط البحث ويكون قد بحث المعلومات الخاصة بالأعمال والفرص التعليمية والمهنية التي يستفاد أهميتها بالنسبة للحالة . ومن ثم يستطيع — في هذه المقابلة — أن يكون صورة موضوعية عن إمكانيات المميل . وأن يساعده على تخطيط برنامج ملائم إلى مدى بعيد لتواقفه . وقد يتضمن هذا البرنامج خطة تعليمية أو مهنية خاصة مع اقتراحات أخرى كالفصول التي يمكن للمميل أن يلتحق بها . وقد يرسل المميل بمعرفة الوجهة إلى مكتب من مكاتب التوظيف وقد يقتصر البرنامج على هدف خاص يرجوه المميل .

وقد يمدد المميل بعد المقابلة الثانية ليسجل ما أحرزه من تقدم ، أو لينشد توجيهات أخرى بالنسبة لخطوات معينة في برنامج التوافق . ويتاح لسلك عميل (إذا ما حافظ على اتصاله بالمكتب . . وهو عادة يفعل ذلك) أن يقابل الوجهة مرتين على الأقل . . وعادت نسبة من العملاء (٢٠ — ٣٠ ٪) إلى لقاء الوجهة بعد المقابلة الثانية .

ويكون العميل بذلك قد قضى — إذا لم نضع في اعتبارنا المقابلات التالية — ساعة ونصف ساعة أو ساعتين مع الوجهه . وحوالي ثلاث ساعات في أداء الاختبارات ، ونصف ساعة في الفحص الطبي ، وساعة في مقابلة الطبيب العقل إذا ما كان ذلك ضمن التهج المحدد له ، وبإضافة الوقت الذي استغرقه في ملء البيانات يكون العميل قد قضى حوالي سبع ساعات في المكتب موزعة على ثلاثة أيام . وتهدف هذه العملية — إلى حد ما — نحو تقوية الروح المعنوية . فهذا التنظيم لا يسمح بأن يخيم الركود على العميل . كما وأن هذه الساعات السبع تفتح آفاقا من الإمكانيات أو تشجع الجهود المبذولة في الماضي أو في بعض ميادين النشاط أو تقدم فرصا لتعليم آخر أو ألوانا من المهارات .

ويمكن أن نمدد فيما يلي الأسباب التي ينشد العملاء من أجلها عون مكاتب التوجيه :

- ١ - عدم حصول العميل على المهنة التي يحس بالرضا عنها .
 - ٢ - رغبته في الالتحاق بمهنة مميّنة أو التثبيت في وظيفة سبق له أن شغلها .
 - ٣ - فشل مهني سابق - لتغير في اتجاهات العمل .
 - ٤ - عدم توافر المهنة وقدرة الفرد .
 - ٥ - الحاجة إلى توجيه تعليمي أو مهني .
 - ٦ - فشل مهني سابق - لتغير تكنولوجي .
 - ٧ - قيام مشاكل في التوافق العائلي .
- وينشد حوالي ٤٥ أو ٥٠ ٪ من العملاء مجالا تعليميا أو مهنيا مميّنا . وحوالي ١٥ ٪ من هؤلاء في نفس الميادين التي ينشدونها . وحوالي ١٠ أو ١٥ ٪ من مجموع العملاء موجودون في المؤسسة الحديثة للتوافق المهني ببيويورك .

أو في فصول أخرى • وحوالى خمس أو ربع العملاء ينصحهم الوجه—ون بالاستمرار — لمدة طول أو قهر — في مهتهم الحالية وفي نسبة كبيرة من الحالات ينصحهم الوجهون بالحصول على تدريب إضافي متخصص • وللاختبارات إلى جانب تعاون العميل فائدة كبيرة في مساعدة الوجه على تحديد النصيحة التي يجب أن تقدم • ويضع الوجه في اعتباره — دون شك — الحقائق المتعلقة بالتاريخ الشخصى والتعلمى والهنى • ولكن لا يحق له أن يبدل أية محاولة لإلزام العميل بوجهة نظره •

ومتلا في حالة الصفحة النفسية الرسومة لذلك الرجل فإنها تشير إلى أنه من الأنسب له ألا يغير مجال عمله كلية ، ولكن أن يتخصص في بعض نواحيه التي تتلاقى خطوطها مع استعداداته وقدراته التي نوقشت . فبعد عشر سنوات قبل أن تقلس الشركة التي كان يعمل بها أخيراً — كانت وظيفته مساعداً في قسم ملابس السيدات في عديد من المحلات التجارية وقد شعر أنه لا يسير قدماً إلى الأمام بصورة سريعة ، وأخيراً لم يمد يسير إلى الأمام إطلافاً . وقد كان علموحاً لديه ميل راسخ نحو العمل في أقسام ملابس السيدات وكان في الواقع يؤمل أن يمتلك عملاً متخصصاً في ذلك . وقد حاول في أثناء خدمته مع الآخرين أن يترقى إلى وظيفة بائع أو إحدى الوظائف الإدارية وكانت خبراته السابقة في مبيعات الرجال (من بقالة إلى منتجات الصلب) وبذلك لم يكن يعيد ذلك ، وشعر بالسعادة عندما بدأ في العمل الذي كان يبدو أنه المجال السليم له ، رغم الضيق الذي تسبب فيه لنفسه بممله كحائث للسيدات في منزله . ولم يكن يبدو من مظهره أنه النمط الذي ينجح في المبيعات « الرجالى » أو في الأعمال الإدارية ، إذ أن كلا منها يتطلب صفات من الحزم والسلطة أكثر مما لديه . وقد وضع من معاداته مع موجهه ، ومن الاختبارات أنه أكثر شغفاً بالتعامل مع الأشياء منه مع الأشخاص ، وأظهرت الاختبارات بوضوح ميلا صريحاً نحو ملابس النساء بصورة نفسية ذات قدرة وميل غير عادى ، وبينما يستفاد من نتائج الاختبارات في دلالتها السالبة كوسائل تشير إلى مجالات النشاط التي يتوقع ألا ينجح فيها

الشخص ، وبالتالي في عزلها عن خطط المستقبل ، وما يجب أن يعمل ، ويكوّن للاختبارات في هذه الحالة دلالات إيجابية تؤخذ مع الحقائق التي تظهر في المقابلات . وقد أظهرت استمارة سترونج لليول أن ميوله لاتتطابق كلية الصورة النمطية لليول البائمين أو المشترين . وكانت أعلى درجاته في الهندسة ، بيد أن هذه المهنة لا تشجع رجلا في السادسة والثلاثين - لم يدرس سوى عامين في المدارس العليا - على أن يحصلها ، وكانت درجاته في اليول الفنية على نفس المقياس مرتفعة وإن لم تكن مثل الهندسة في ارتفاعها ، وكان الحكم الفني كما هو متوقع مساويا تقريبا للدرجات في اختبار النقد الفني .

وقد لوحظ أن درجاته الدراسية والكتابية كانت فوق المتوسط ولا تشير إلى ذكاء جيد فحسب ، بل كفاية مرضية للأعمال التجارية المادية . ولوحظ على وجه الخصوص درجة مهارة الأصابع المالية فقد كانت في الثين الخامس والستين . وكانت درجاته مرتفعة جداً في القدرات اليدوية والميكانيكية ، وأظهر في اختبار العلاقات المكانية ومكعبات ويجلي Wigly Blocks تقوفاً طالياً ، وكلا الاختبارين ممد لتقدير القدرات الفنية . وقد أعد اختبار ويجلي ليختبر قدرة الإحصار في ثلاثة أبعاد ، كما أنه أعد ليكون ذا دلالة ليس في القدرات الهندسية والآلية فحسب ، بل في التصميم والنحت أيضاً . وتلك هي القدرات التي يحتاج إليها من يريد أن يعمل في تصميم الأزياء للنساء .

ولا داعي للاطالة ؛ فقد انضغ المرشد قبل أن يختار الاختبارات التي سيلعبها على الميل أنه يتعامل مع شخص من الممكن أن يلتفت اقباهه للجانب الفني في العمل الذي أحبه . وقد يروقه تصميم أزياء النساء وغير ذلك مما يلبسته ، ومن المحتمل ألا يكون قد اهتم باستمداداته في هذا الاتجاه . وقد كانت هذه مجرد خبكرة ولكنها أعجبت المميل ، وأكملت الاختبارات هذه النتيجة ، ولوحظ في الصفحة النفسية الميل الطفيف نحو عدم الثبات العصبي والانطواء . مصحوبا بقدر كبير من الرضا النفسي . وسواء أعمل قليلا أم كثيرا بنفسه في مهارات

خلافة فان هذه السهات وقلة السيطرة الاجتماعية تطرد مع الفرص المتنازعة للنجاة ولكن ماذا عن المحل الخاص الذي كان يود لو أنه يملكه ؟ ربما يحقق يوماً ما وعلى أية حالة لماذا لا يستغل مواهبه المهمة ويتصل بالمجلات الخاصة والبيوت التجارية في المدينة ويحاول أن يبيهم تصميماته وإنتاجه ، وبهذه الطريقة يستطيع تدريجاً أن يكون لنفسه عملاً خاصاً .

واقترح الموجه على المميل أن يزور المدرسة المركزية للأشغال والفنون (Central School of Business and Arts) ليتبادل الحديث مع مدرسي الفنون . هنالك . وعاد المميل ممتلئاً حماسة وقيد نفسه في فصول للنحت والتصعيد وتصميم الأزياء . . . وقد قرر المميل أخيراً أنه لم يعرض تقدماً واسعاً في مجالاته فحسب ، بل إن كثيراً من زملائه كانوا يجلبون له زبائن آخرين ، وتلقى توكيلاً من أحد البيوت التجارية . وأصبح يستشعر الآن - سواء لقي رواجاً أو لم يلق - أنه في مجاله المهني الصحيح ، ولنا بحاجة إلى أن نشير إلى ذلك التحسن العظيم الذي طرأ على روحه المعنوية .

ويدون أن ينقطع حبل الحديث نود ألا يوجد ذلك الانطباع الذي يوحى بالسهولة السكاملة واليسر في تفسير الاختبارات والدرجات سواء أكانت عالية أم منخفضة ، فهي لا تؤخذ منفردة كهيئة قاطعة على ما يستطيع الفرد أو مالا يستطيع أن يفعله . فتتأخر كل الاختبارات ينظر إليها معاً مقترنة بالأدلة الأخرى التي تجتمعت من غيرها من المصادر ، وبمعنى آخر فإن مكتب التوافق المهني يستخدم الاختبارات بحرص على وعلى أنها مجرد أداة ولكنها مع ذلك أداة موضوعية هامة للتشخيص الفردي .

ولا تتأمل حالتان ولكن قد تشابهان أحياناً . فقد درجل في الخامسة والأربعين عمله في دار للطباعة بعد مزاولته عشرين عاماً وقد كانت الدار متخصصة إلى حد ما ، والوظيفة كذلك ولم تكن لديه أية خبرة مهنية تفي في مجال مهني آخر . وقد

ببت المشكلة في أن يظل في أعمال الطباعة بمساعدته على أن يوسع مجال تدريبيه .
وبذلك ألحق بفصول للطباعة حيث تعلم فيها أشغال الحجارة (Stone Work)
وتخصصات أخرى بحيث أصبح لديه إطار مهني لا بأس به .

وقد كان هذا الرجل يمانى قصورا في الكلام ، يموهه عن الاشتغال بعمل.
آخر غير الطباعة ، ولذلك عرض على اكلينيكي متخصص في «عجز الكلام» ...
وقد كان يجيد النفخ في البوق ولكن نصيبه كان قليلا من المهارات الاجتماعية .
وعلى أية حال فقد كانت تجاوره فرقة إطفاء حريق ، وكانت في احتياج إلى نافع
في البوق ، وقد قدمه مكتب التوافق المهني . . وهو الآن يقوم بهذا العمل مرتين
في الأسبوع لهذه الفرقة .

وحالة أخرى لشابة على قدر من الذكاء والتعليم وبمض الخبرة في السكرتيرية
وكان متوقما أن تحصل على درجة عالية في الاستعدادات الكتابية ولكن التقرير
الذي جاء من قسم الاختبارات يذكر : أن قدرتها على الكتابة والاختزال تمانى.
نقصا في التدريب . والنصيحة هنا واضحة ولكنها في حاجة إلى أن تسليح بالنوع
الثير الذي يقدمه مكتب التوافق المهني ، وهناك الفتاة التي يتناول ذكاؤها كل
شيء في أكثر من اثني عشر لونا من ألوان المهارات و مختلف الميادين التي اتصلت
بها ولكنها كانت تتركها بمدوقت قليل رغم أنها كانت متفوقة جدا في اختباراتها
وكان اهتمامها ملحوظا بكثير من الأعمال الممكنة ويتوقع لها النجاح في أى منها
لو أنها ثبتت فيها فترة كافية . . ولم يكن من المتوقع أن ينصحها مكتب التوافق
بأكثر من أن تركز طموحها . وأحيانا يدرك مكتب التوافق المهني بعض المواهب ،
فمثلا وجد أن أحد المشتغلين بمهنة أخرى ذو مواهب ممتازة في الكتابة المسرحية .
وقد كان يبيع «السيناريو» أثناء تلقيه التوجيهات المطلوبة لذلك الفن وشابه كان
ينقصه تعلم الرياضيات ولكنه على درجة عالية من القدرة العقلية والليول المثالية
للمهندس ، وهو الآن أحد أئمة هذه المهنة ؛ وذلك بعد أن هاد مرة أخرى للمدرسة
ليتخلص من الموانئ التي كانت تعطله .

ولكن هذا الكتب الخاص توقف نشاطه ، بعد أن وضع مثالا وإجراء
سقنا اقتدت به المكاتب الأخرى .

وإذا عدنا الآن للكلام عن السكيات فاننا نلاحظ أن الكثير منها يسد
احتياجات طلابها للمعلومات المهنية والتوجيه المهني المنظم . فثلا كثير من الطلاب
في كلية ولاية بنسلفانيا ينشدون التوجيه المهني من العيادة النفسية التعليمية التي
يديرها دورت «ب» برنوتير ، وقد تكون المشكلة الباصرة هي اختيار منهج
أو مواد الدراسة ولكن هذا يتأدى عادة في النهاية إلى أهداف مهنية . . . وفيما
على تلخيص من كتب العيادة للمنهج المتبع منذ يتقدم الطالب طالبا التوجيه
المهني حتى تفسر له الحقائق البارزة .

١ - الاستقبال

(١) عند ما يدخل زائر أو عميل العيادة تقوم السكرتيرية بالترحيب به مباشرة
وتنظر فيما يطلبه وتشير له إلى الشخص المطلوب .
(ب) يجب ألا يترك الزائر واقفا : وإذا ما كان الشخص الذي يطلبه مشغولا
فيجب أن يخبر عن الوقت الذي سينتظره بالتقريب ويدعى إلى الجلوس حتى يفرغ
الشخص الذي يطلبه .

٢ - المقابلة التمهيدية

(١) تحدد البيانات ، وطبيعة المشكلة ، وتسجل المعلومات الهامة .
(ب) تقدم معلومات عن التوج العام وتحدد المواعيد ويمطى العميل جدولاً
بالمواعيد .
(ج) يصطحب العميل سوياً معينة معه إلى المنزل ليتمها ويحضرها في
المقابلة التالية .

(د) يكتب اسم العميل على استارة تقدم بها أسماء الاختبارات التي يؤديها .
(هـ) تسجل المواعيد القادمة في جدول المواعيد اليومي .
(و) تقدم المواد الأساسية للسكرتيرية للتسجيل والتصنيف .

٣ - الاختبارات والمقابلات التالية .

(أ) في كل مناسبة يختبر فيها العميل أو يقابل تستعمل صورة المقابلة المنتظمة

في تسجيل طبيعة الوظيفة باختصار .

(ب) تكتب نتائج الاختبارات إذا ما أعطيت في الصورة المناسبة .

(ح) في حالة المشاكل الشخصية حيث تستعمل المقابلة وحدها أو العلاج الطبي .

المقلى يكتب تقرير كامل عن صور المقابلة المنتظمة .

(د) بعد أن يصحح الاختبار يراجع شخص آخر التصحيح حرصاً على الدقة

في التصحيح وتحديد مكان الفرد من المثين .

(هـ) بعد أن تصحح جميع الاختبارات ويختبر ذلك التصحيح ، يحدد موعد .

لمقابلة « إجمالية » .

(و) ترسم نتائج الاختبارات في صفحة نفسية قبل أن يأتى موعد الزيارة

« التلخيصية » .

(ز) يرسل الملف للمدير أو المدير المساعد للنظر .

٤ - المقابلة التلخيصية

(أ) تفسر للعميل نتائج الاختبارات .

(ب) يجاب على أسئلة العميل وتقدم له الاقتراحات .

• إعداد التقرير للعمل التالي

(أ) تعد كل التقارير الضرورية الخاصة بالحالة وتعرض .

(ب) تمارد أوراق الحالة إلى الملف .

وتعطي المعلومات الاصطلاحية للعميل على بطاقة تشبه تلك المروضة في صورة:

مصفرة وتحسب درجاته في الاختبارات الفنية في درجات من الانحراف المياري.

عن متوسط أداء المجموعة التي يقارن بها في أدائه . . . وتمثل هذه الدرجات

بالرسم وتشرح له في لغة بسيطة قدر الإمكان وتذكر له درجة مثيانية (أى نسبة

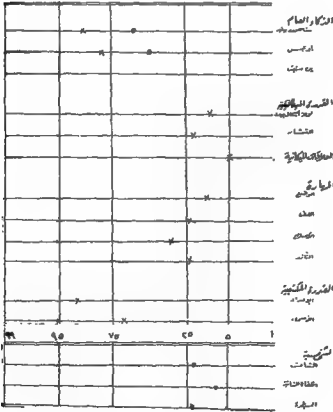
الأفراد الذين يفضلهم) .. أنظر الشكل (٢) .

ويصحب بطاقة الصفحة النفسية شرح كالآتي :

العبادة السيكولوجية التعليمية

الاسم التاريخ رقم الملف
 الرؤية :
 (بنظارة) مفرة الإبصار بالعينين اليسرى
 اليمنى الخلل بعيد قريب
 متواز رأسى أقصى بعيد
 حبيب اللون
 السمع : الأذن اليسرى الأذن اليمنى

أ. شنبه ٥ ضيف ٥٥ مادي ٧٥ مادي ٩٥ مادي ٩٩



البيول الهيئية : (١) نموذجي (ب) متوسط (ج) غير نموذجي (عن ستونج)

١ - متوسط طيب ج - طيب أسنان ج - سيكولوجي .

ج - مهندس - فنان ج - كيميائي ج - مهندس رياضي ج -

٢ - المتوسط ج -

٣ - المتوسط ج -

٤ - المتوسط ج -

٥ - المتوسط ج -

٦ - المتوسط ج -

٧ - المتوسط ج -

٨ - المتوسط ج -

٩ - المتوسط ج -

١٠ - المتوسط ج -

التوصيات : ينصح بالانضمام إلى دراسة المال والتجارة - لا يشجع على دراسة الهندسة -
 يوصى بممارسة نشاط اجتماعي .
 وضع التقرير : عضو المكتب

تفسير بطاقة الصفحة النفسية

الإبصار : أوضحت نتائج كل اختبار في الفراغ المخصص له الوجود بالاستشارة .

الكفاية الإبصارية : تعني حدة ووضوح الإبصار . ويعني اضطراب البصر « الزغلة » في المدى الذي تتداخل به صور المئينين معاً .

عدم التوازن : بالنسبة لتوازن عضلات العين التي تتحكم في حركاته .

العمق : بالنسبة للحكم على البعد الذي تبصر فيه كل عين الملامات .

عدم انتظام أبعاد العين : عدم اطراد وضوح الصورة المرئية . و « اللون » بالنسبة لعمى الألوان .

« السمع » :

وهو يشير إلى نتائج الاختبارات لكل أذن على حدة .

اختبارات القدرات :

مذكور في الربعات نتائج اختبارات الذكاء العام ، الاستعداد الميكانيكي ، المهارة ، الاستعداد الكتابي ، و نتائج اختبارات الشخصية .

وتقيس اختبارات الذكاء العام القدرة على التعليل واستعمال مبادئ الأفكار المجردة والمواد النظرية . ويشير اختبار الاستعداد الميكانيكي إلى قدرة الفرد على تحليل استعمال الأدوات الحقيقية ، وتبين اختبارات المهارات مدى قدرة الفرد على استعمال أصابعه ويديه . أما الاستعداد الكتابي فهو يعني السرعة التي يمكن أن تتم بها عمليات المراجعة والتصنيف .

ولا تتضمن اختبارات الشخصية الإشارة إلى جميع عناصر الشخصية بحال

من الأحوال ، وليس من الضروري في هذه الاختبارات أن تكون الدرجات مرتفعة . ويشير الثبات إلى مدى تحمل الفرد للاستقارات الانفعالية ومدى تحرره من القلق والاضطرابات الانفعالية . ويعني الرضا عن الذات إلى أي حد يفضل الشخص أن يؤدي الأعمال بنفسه وإلى أي مدى يكون غير مقيد بالحاجة إلى الرقعة . وتشير السيطرة إلى مدى رغبة الشخص في السيطرة على أقرانه وإلى مدى تحرره من الخيل للخضوع . ودرجات كل هذه الاختبارات مرسودة على ورقة المربعات .

ويحدد موضع علامة \times الدرجة التي يحصل عليها الفرد . والدرجات من ١ - ٩٩ تسمى درجات المئين وهي تعني نسبة المختبرين الذين تفوق الشخص عليهم . وعلامة \times تفيد مقارنته بال مجموع الكلي وعلامة « ٥٥ » تفيد مقارنته بطلبة كليته . وقد قسمت الدرجات من ١ - ٩٩ إلى خمس مجموعات تتراوح بين ضئيف جداً وممتاز جداً ، ويستعمل هذا التقسيم في كل الاختبارات ما عدا اختبارات الشخصية . ويمبر عن اختبارات الشخصية في درجات مثيانية .

الليل المهني

تتائج اختبارات الميول مرسودة في نهاية الصفحة . ويعني الرمز ١ أن الشخص قد أجاب بطريقة الرجل أو المرأة الناجحة في المهنة ، ويعني الرمز ٢ أنه بالرغم من وجود الميول لهذه المهنة فإن الشخص المذكور لا يرتبط بهذه المهنة أكثر من ارتباط عموم الناس . وتعني ب درجة متوسطة من الليل . وقد صنفت المهن في استارة المذكور بحيث إن أولئك الذين تكون درجاتهم في المصنوفة الفردية يكونون قد حصلوا على درجات تركز حول المهن الذكرية الشائعة . وبمجموعة الدرجات المتوسطة التي في العمود الأيسر تبين إلى أي حد يعيل الشخص المهن الذكورية التي يشتمل عليها العمود ولم يحدث في استارة النساء مثل هذا التجميع في فئات .

وتحصل المعلومات في أى مكتب للتوجيه المهني أو في أى عيادة بمساعدة الاختبارات وقوائم اليول . وبمساعدة أية معلومات سيكومترية تزود المقابلة ، ويجب أن يصحكون منهج الاختبارات مرسوماً ربما منظم ليمان على استخراج نتائج ذات دلالة لإمكانات العميل .

كما يجب أن يخطط للمقابلة أيضاً في الحكمة . وكثيراً ما يباد النظر في التفكير الدقيق للبحث الموضوعي الحكم وكيفية الوصول إليه . ويعرف الهامى ذلك ولا يخطط تفاصيل برنامج لاختبار الشهود في الحكمة فحسب ، بل يخطط أيضاً لتفاصيل أحاديته مع عملائه ، ويسلك الطبيب روتيناً في الأسئلة التشخيصية . ويأخذ الطبيب العقلى أيضاً بأسلوب محكم ، كما يحسن مدرس الجغرافيا الوقوف عند نقطة معينة قبل أن ينتهى درسه ، وكذلك يفعل مراسل الصحيفة والأخصائى الاجتماعى والقس في عملية الاعتراف . ويجب القائم بالمقابلة في الوظائف والباحث الصناعى أنه من الأفضل أن يتوقع مواد المقابلة ليبدون على الأقل الموضوعات الرئيسية ووسائل تناولها . وكلهم بذلك يقتصدون في الوقت ويحصلون على نتائج أفضل بتخطيطهم للمقابلة بمنابة . ولا يستتبع هذا أن تكون المقابلة المرسومة شديدة التحديد . فتمة مجال للتلقائية دائماً ، وقد يحسن القائد أحياناً بتغيير خطته الحرية - حسب تطور المركة - أو بتغيير أسلوبه . . . ولكن تبقى الحلة محكمة التخطيط في عمومها . وتكرر الفرقة تنفيذ هذه الطريقة ما دامت محكمة الزمام . والآب الذى يستجوب ابتعه سيئة السلوك ، أو التاجر الذى يتفق على عقد لتوريد شىء ، يكون كلاهما متنبهاً لالتقاط اللحظة النفسية عند ما تبدو ، ولكن الذى سيكون أكثر قدرة على تفرنها هو من فكر في الحادثة قبل وقوعها .

والإعداد للمقابلة بتحديد موضوعاتها وتخطيط اتجاهاتها العامة التى ستسير فيها هو موضوع هذا الفصل . وسيتعرض أيضاً لنظام توجيه الأسئلة وفن الاستماع والزمان الحرض التى يجب أن تراعى في تفاصيل المقابلة المتمددة . وقد انتهينا من

الكلام من حاجتنا لأحكام المقابلة بتحديد أهدافها الخاصة . وعن الارشادات التي يأخذ بها القائم بالمقابلة ليصل إلى تلك الأحكام . وليس التخطيط المنهجي أكثر فائدة من المقابلة في مساعدة الشخص على اختيار عمله . وكثيرا ما يتبدد الوقت الثمين بغير جدوى . وبذلك تهمل النتائج الحاسمة ما لم يكن المرشد قد كوّن برنامجا جيدا للموضوعات وقيمته بصورة منظمة عاما .

وقد دعت مثل هذه الأسباب إلى أن ندراسة مكونة من ثمان صفحات من إرشادات المقابلة المهنية مصحوبة بأربع صفحات للتعليقات ، وتسمى هذه الكراسة صورة التقرير أ للراشدين (Record Form A For Adults) وكراسة التعليمات (Manual of Instructions)^(١) ، ومن الواضح أنها لا تقوم بدبلا عن تقدير الوجه الشخصي للمميل ومشكلته ولكنها تساعد على أن يكون ذلك التقويم أكثر صحة ، وأبعد عمقا ، وأكثر مساعدة للمميل الذي تقع عليه المسؤولية الكبرى للقرارات .

وتعطى هذه الصورة للمميل وقتا كافيا ليتسنى له أن يذكر كمية كبيرة من المعلومات الضرورية من نفسه وعن المشاكل التي تتركز المقابلة حولها .

وقد وجد أن هذه المساعدات لا تلغى المناقشة غير الرسمية بل تشجعها إلى حد ما ، ويمكن أن تكون المقابلة حرة وتلقائية دون أن نكون عرضية أو بالمصادفة ، ومن هنا فإن قاعدة اختبارية للنقاط الرئيسية تضمن عدم إهمال الاعتبارات الحيوية وتضمن للمقابلة أن تسير في مجراها ، وتقلل من فرص التعميل التي تشعب فيها المقابلة غير الرسمية ويمكن تحقيق الحرية الكاملة للمقابلة في كثير من الميادين من خلال ذلك الحصر الذي يقوم به تخطيط منهجي من هذا النوع . وباختصار فإن التخطيط للمقابلة يزيد من فرص نجاحها .

(١) يمكن الحصول على نسخ ممثلة من هذه الكراسة من The Psychological Corporation—522 Fifth Avenue—New York. وقد استعنا في إعداد ومراجعة هذه الارشادات بـ Pauls, Achilles & Agnes B. Leahy — الضوئين بؤثر الأبحاث الفردية :

والبرنامج الناجح لإعداد الموضوعات والإجراءات للمقابلة لا يقتصر على التخطيط والنتائج المقصودة ونقاط البحث الرئيسية فقط ، بل يأخذ في الاعتبار أيضا الوسائل التي ستتيح والمواد التي يجب أن تكون موجودة ، وكل ذلك يقع على كامل الطرفين قبل المقابلة .

وقد كان المبادئ التي أوضحت هنا تطبيقها الناجح في كثير من الميادين . ويستطيع المشرف على الموظفين وعميد الجامعة والقائم على البائمين والإخصائي النفسي الاجتماعي ومراقب المصنع أن يقتصد في الوقت وأن يزيد من الكفاءة الإنتاجية بالتخطيط النهجي للمقابلة .

ولا يحتاج الباحث الصناعي فقط إلى أن ينظم بناية الأسئلة التي يريد الإجابة عليها ، بل وكل مواد المقابلة ، وموضوع الوقت والاهتمام الذين يستغرقهما هذا الإعداد في القيمة المتزايدة لآثاره .

وننتقل الآن إلى الحديث عن مكتب التوظيف بمد أن بحثنا الوسائل الهلعة لتنظيم المقابلة .

المراجع

- 1 — ATKINSON, R.C., ODENCRANTZ, L.C., and DEMING, B., Public Employment Service in the United States. Public Administration Service, Chicago, 1938.
- 2 — BELL, H L., Matching Youth and Jobs. American Council on Education, 1940.
- 3 — BENELTY, J. B., Adjustment Service : An Experiment in Adult Guidance. American Association for Adult Education, New York, 1935.
- 4 — BINGHAM, W. V. Aptitudes and Aptitude Testing. Harper 1937.
- 5 — CLEETON, G.U., Occupational Adjustment in Allegheny County. Pittsburg, Personnel Association, 1935.
- 6 — CULBERT, JANE F., and SMITH, HELEN R., Counseling Young Workers. Vocational Service for Juniors, New York, 1939 .
- 7 — DARLEY, J. G., PATERSON, D. G., and PETERSON, I. E., Occupational Testing and the Public Employment Service. University of Minnesota Press, 1933.
- 8 — ECKERT, RUTH E., and MARSHALL T.O., When Youth Leaves School. The Regents' Inquiry, McGraw-Hill , 1938.
- 9 — ELLIOT, H. S., and ELLIOTT, G L., Solving Personnel Problems. Holt 1936.
- 10 — FULLER, R. G., "Counseling the Unemployed : The Story of the Adjustment Service." Occupations, The Vocational Guidance Magazine, 1394. 12 : 37- 53.
- 11 — HOLLINGWORTH. H. L., Vocational Psychology and

Character Analysis. Appleton - Century, 1929.

- 12 — HOPKINS, JESS T. The Emergence of a New Public Employment Service, Public Employment Center, Rochester, N. Y., 1935.
- 13 — MYERS, G. E., Principles and Techniques of Vocational Guidance, McGraw - Hill, 1941 .
- 14 — NEUBERG, MAURICE A., Principles and Methods of Vocational Choice. Prentice-Hall, 1934.
- 15 — PALMER, J. H., Junior Placement, U.S. Children's Bureau Publication 256 Washington, D. C., 1940.
- 16 — PARKER, WILLARD E., Books About Jobs. American Library Association, Chicago, 1934.
- 17 — RUCH, G., and SEGEL, D., Minimum Essentials of the Individual Inventory in Guidance. Vocational Division Bulletin No. 202. Office of Education, Washington, D.C.
- 18 — SMITH, C. M., and ROOS, MARY M., A Guide to Guidance Prentice-Hall, 1941.
- 19 — STEAD, W. H., SHARTLE, C. L., and ASSOCIATES, Occupational Counseling Techniques, American Book-1940.
- 20 — SYMONDS, P. M., Diagnosing Personality and Conduct. Appleton-Century, 1931.
- 21 — TRABUE, M. R., " Occupational Ability Patterns," Personnel Journal, 1933, 11, 344-351.
- 22 — U. S. EMPLOYMENT SERVICE, A Counseling Program for Public Employment Offices. St. Louis, 1939.

- 23 — WRENN, C. GILBERT, "Counseling with Students,"
Chapter IV in Guidance in Educational Institutions,
Part I of Thirty-Seventh Yearbook National Society
for the Study of Education. Public School Publishing
Co., 1938.

الفصل الخامس

البحث عن وظيفة

تختلف مقابلة صاحب العمل الذى ينظر فى المتقدمين لوظيفة ما ومقابلة الوجه الذى يدرس الخطط المهنية لفرد معين ، ولكن هذين اللونين يشتركان مما فى بعض خطواتهما على طول طريق التوافق المهنى الناجع . وسيعرض هذا الفصل للمقابلة من وجهة نظر المتقدم للوظيفة فى بحثه عن العمل ثم سيرعرض لها من وجهة نظر القائم بالمقابلة المهنية .

وقد يكون ضمان الوظيفة فى بعض الأحيان ضرورة ملحة . والضمان التام لعملية وضع الفرد فى العمل المناسب — أى وضعه فى عمل يناسبه ، ويقدره الآخرون ، فى جودى ملائم ، وفى مؤسسة يحترمها الفرد نفسه ، ويتقاضى من عمله فيها أجراً مجزياً مع تأمينه وإتاحة الفرص أمامه للترقى — هذه العملية هى أحد الأعمال ذات الأهمية القصوى فى حياة الفرد .

وتعتبر المقابلة الشخصية عاملاً مساعداً وضرورياً لتحقيق مثل هذه النتيجة المأمولة . يوسع الفرد أن يثرى معرفته بالمهن أو الحرف التى قرأ عنها أو فكر فيها بمقابلة أناس يمارسونها بالفعل ، وأن يتعرف إليهم ، وقد يشاركهم فى بعض أوجه نشاطهم ، وفى المقابلة يستطيع أن يعرف فكرة الآخرين عن مستقبل المهنة التى ينظر إليها بصورة جدية — ويتحقق من قدراته وفرص النجاح المتاحة أمامه فيها . كما يستطيع أيضاً أن يعرف الإعداد التليمى الأساسى والخبرة التمهيدية الضرورية لها . ثم يستطيع فيما بعد أن يصل إلى معلومات تتعلق بأصحاب هذه الأعمال ، ويستطيع فى النهاية إذا التقى مباشرة بأحد مديرى الأعمال أو المشرفين أو الرؤساء — وسألقه الخط — أن يحقق عنده العمل الذى يرجوه .

وقد يجد الشخص حين يضع قدميه على بداية طريق التهيئة المهنية والإعداد التلمى والمحاولات التمهيدية أن طريقه طويل . . طويل . وقد تضى به الأيام - بعد أن ضمن الوظيفة التي اختارها - دون أن يحقق فيها منزلة وطيدة .

وبين الخطوة الإعدادية والمرحلة النهائية في عمليات التوافق المهني تكتسب المقابلة المهنية طابعا أساسيا ، وسنمرض - كذلك - للمقابلة من وجهة نظر الشخص الذى يبحث عن وظيفة .

ومقابلة التماس الممل كمظم المقابلات ، فيها تبادل للمعلومات والأفكار والانطباعات ومن الطبيعى أن نقول بأن المتقدم للعمل هو الذى تجرى عليه المقابلة ، ولكن هذا التبادل - عبر محادثة هادئة - لا يتطور دائما فى اتجاه واحد فى المقابلة لدى التقدم ، ومدير المدرسة الثانوية الذى ينشد مدرسا للغة الإنجليزية أو المهندس المدنى الذى يريد أجيروا ، أو السيدة التى تبغى طاهيا - كل أولئك يقابلون ويقومون بالمقابلة ، وساحب الممل عندما يضع طالبا للعمل فى وظيفة ما ، فهو يقدم له نفسه ومنظمته كى يعمل معه ، وسيتحقق كلا الطرفين وضوح من ملاءمة أو عدم ملاءمة المتقدم ومدى اقترابه من الصورة المرجوة بقدر ما تتفق إمكانياته مع ذلك التنظيم ويستخدم المقابلة كلا الطرفين إذا ما أحسنت إدارتها أيا كان القرار الذى تفضض عنه .

وتستهدف المقابلة بصورة رئيسية أن تساعدك - كطالب وظيفة - على الإجابة عن الأسئلة : هل أنا من أولئك الذين ترجى خدماتهم فى هذا المكان ؟ هل أستطيع أن أحسن أداء العمل المطلوب ؟ هل أنا معد لذلك ؟ هل سأكون محبوبا ؟ هل سأجد العمل مناسباً ، والفرص ملائمة لقدراتى ، وما لى من تدريب ؟ وهل الجزء واف والآمال مرضية ؟ هل أنا ملم بمتاعب الوظيفة ومشقاتها ؟ هل من المحتمل أن تكون الرابطة بينى وبين صاحب العمل مرضية ومرحبة لـكنا فى نفس الوقت ؟

وقد يطلب منك - سواء قبل المقابلة أو بعدها مباشرة - أن تملأ استمارة التقدم لطلب الوظيفة . وسواء أكان مطلوباً أن تكتب الحقائق بدقة أم باختصار فإنه من المستحسن أن تحتفظ في ذهنك بتاريخ دقيقة عن الوظيفة السابقة ، العنوان والشارع وما شاكل ذلك . ومن الأفضل أن تكون معك مذكرة مكتوبة تضم تقريراً لتاريخك الشخصي : الاسم ، والعنوان ، ورقم التليفون ، ومكان وتاريخ الميلاد ، والطول ، والوزن ، والجنسية ، والديانة ، والصحة ، والمراحل التعليمية ، والتأهيل الخاص . وتقرير عن الوظائف السابقة والميول . وتكتب ضمناً إذا ما كنت متزوجاً : عدد الأولاد ، ولا تتردد في أن تذكر أنك على وشك الزواج إذا ما كنت تستزم ذلك . واذكر - إذا كنت حاصلًا على درجة علمية - المكان والسنة ، كما يجب أن تلح لتقديراتك خلال الدراسة . وإذا ما كنت قد تخصصت في كلية أو مدرسة ليلية فاذكر الفرع الذي تخصصت فيه ، وإلى أى مدى وصلت في دراستك ، وإذا ما كنت تعمل فذكر ذلك وبين كيفيته ، وإذا ما كنت قد حصلت على جوائز أو منح علمية أو غير ذلك فاذكرها ، وإذا كان بك أى شكل من أشكال المعجز الصمى أو الطبيعى فاذكره صراحة ، ولكن دقيقاً في ذكرك لهوامياتك أو نشاطك الترفيهي وذلك لأنها دلالات على ميولك وقدراتك .

وعند ما تكتب قائمة بالوظائف السابقة مبتدئاً بآخرها فلا تذكر المدة التي قضيتها بالسنتين بل اذكر التواريخ : تاريخ الالتحاق بها وتاريخ الخروج منها . مقترناً بأسماء رؤسائك ووظائفهم في التنظيم الذي كنت تعمل فيه ، ومريك واسم الوظيفة وأهم من ذلك كله الواجبات التي كنت تقوم بأدائها . ولا يحدد اسم الوظيفة دائماً الأهمال التي تؤدي فيها ، ولذلك كن متأكداً من أنك قد أجبت عن السؤال : « ماذا كنت تقوم بأدائه بالضبط في هذه الوظيفة ؟ » ولا بأس من أن تستشهد بثنين أو ثلاثة ولكن كن متأكداً قبل أن تذكر أى اسم من أنك موضع القبول لديه ، وتلك من الجملات التي كثيراً ما تهمل . وتبين

الصورة القوتوغرافية - الرقعة بالطلب الذى يتضمن ماضى - على تذكرك بسرعة فى أى وقت .

ولمثل هذا التاريخ الشخصى قيمة حقيقية فى مساعدة القائم بالمقابلة فى الوظائف كما وأن مثل هذا التقرير يكون موضع التقدير لديه وقد يجد خريج الجامعة من المفيد له أن يجهز مذكرة يصف فيها خبراته وتعليمه ، وتتضمن المعلومات الشخصية المشار إليها آنفا ، لا فى خطوط عرضية ، أو على هيئة كتالوج ، ولكن تبرز بتفسير لخبرة الشخص والمواد التى تلقاها مقدرة من وجهة نظر العمل الذى يهدف إلى أن يرتبط به ، ولهذا الخطة ميزتان ، الأولى أنها تتناسب على ذلك النقد الذى يوجهه بمصراحة الرؤساء المرتقبون ، ذلك النقد الذى يذكرون فيه أن الخريج عند ما يترك الكلية أو المدرسة يتوقع الحصول على وظيفة دون أن يكون قد فكر فى نوع الأعمال التى أحسن تأهيله لها أو التى سيكون سميذاً بأدائها ، والثانية أنها تجعل الطالب يفكر خلال سنته الأولى فى السؤال عن الوظيفة وربما تأدت به إلى تحليل نفسه بمحض رغبته ليتأكد من أفضل الأعمال التى تلائمه .

ويعتبر مثل هذا الكتيب - إذا أحسن إعداده - مقدمة طيبة للقائم بالمقابلة ، وقد برهنت هذه الوسيلة على أنها ترفع بصورة ملموسة احتمال ضمان وظيفة .

فما مارسه الرجل فى الماضى سيكون - رغم كل العقبات - خير دليل على ما يمكن أن ينجزه فى المستقبل ، ولذلك فإن عينة من عملك ، سواء أكانت ربما أم تقريراً يتضمن نتائج بحثك ، أم مقالا تيسر لك نشره ، أم أى إنتاج عقل آخرك ، أم أية مهارة تمتد فى أهميتها بالنسبة لصاحب العمل ، ستزود المقابلة بنقاط أخرى مفيدة لنقطة البدء . ومن الأمور العادية أن يكتب المتأمن بالمقابلة للوظائف ملاحظات نفسية أثناء المحادثة ويسجلون هذه الملاحظات على استشارة التوظيف . ويستفيد بعضهم بالقاعة الاختبارية للسهل ، أو ورقة التقدير ، وهى تشبه تلك التى تستعمل فى اختيار المهنيين والاختصاصيين والفنيين

والتي تظهر مقياسا مصورا لتقرير الانطباعات وفيه فراغ لكتابة ملاحظات
عن النقاط الآتية :

١ - كيف يؤثر مظهره فيك وخصوصا تعبيرات وجهه ، الناحية الفسيولوجية ،
مظهره العام ، درجة أناقته .

٢ - مدى استجابته للقائم بالمقابلة .

٣ - رأيك في ذكائه وبقضته .

٤ - هل يبدو في صحة جيدة .

٥ - هل هو ذو عقلية تحليلية ؟ وهل يتوصل إلى أعماق الأمور بسرعة ؟

٦ - هل هو صريح وغير ملتو ، وما هو الانطباع الذي يتركه في نفسك
بالنسبة لشخصيته وتكامله ؟

٧ - ما هو مدى معلوماته في مجال تخصصه ؟

٨ - هل قدم دليلا على نزعة ابتكارية ... وهل قسم أفكاره بالأصالة ؟

٩ - هل يجيد اللغة ويحسن الكلام بالانجليزية ؟

١٠ - هل هو خادع وهل يوسمه أن يفهم نفسه ؟

١١ - هل يفهم مغزى مشروعهنا ويفهم ما وراءه من فلسفة اجتماعية ؟

١٢ - هل يشاركنا في الحنو على موضوعات اهتمامنا ؟

ويضع القائم بالمقابلة في التلخيص الإجابة على الأسئلة التالية : ما هي نقاط
القوة والضعف الواضحة فيه ؟ فكرة عامة عن سماته وإمكانات تطوره ؟ ما هو
المثل الذي يبدو أنه يلائمه ؟

وهذه عينات من الأسئلة التي يضمها صاحب العمل في ذهنه أثناء حديثه

مع طالب الوظيفة . دعه يخطط شخصيتك بطريقته الخاصة ، قد يركز كلامه عن الوظيفة وعن مؤهلاتك بالنسبة إليها . أو قد يرغب في أن يتحدث إليك عن الرياضة أو الأمور العامة أو عن اليوم الدراسي أو عن بعض المعارف . فهو قد يكون مقتنماً بقدراتك وتأهيلك ولكنه مهمب بأن يتأكد من شخصيتك كما ينظر إليها ، أو بالأحرى عن مدى تقبلك للتوافق المناسب مع مجموعة الناس الذين سترتبط بهم . وربما كان يحاول أن يقرر لك أنسب مكان من الأماكن الشاغرة في تنظيمه .

وقد يفضل القائم بالمقابلة أن تقوم أنت بتوجيه المحادثة، وإذا كان الأمر كذلك ، فستكون في يدك الفرصة لمعرفة أكثر بنفسك وعظاير خبرتك انني تؤهلك على وجه الخصوص لهذه الوظيفة . وتستطيع في هذه الحالة أيضاً أن تسأله عن العمل الذي ستؤديه وعن سياسة العمل بشكل عام وعن فرص الترقى .

وثمة أسلوبان — في التحضير للمقابلة المهنية — يفيدان في تقديم قصتك بالشكل الذي تتوافر له الدقة والإحكام ، ويفيدان أيضاً في توجيه الأسئلة الدقيقة الحساسة عن الوظيفة للأمولة ونسبى بهما : التقدير الذاتى (Self Appraisal) ودراسة معلومات عن صاحب العمل ومؤسسته . فأول مبادئ التاجر هو أن يعرف بضاعتك أولاً وأسواقك ثانياً . ولذلك فإنه من الطبيعي بالنسبة للذى يضع في اعتباره أنه يبيع أعين ما يملك ٠٠٠ يبيع خدماته — أن يبدأ بوضع خطته بعمل قائمة دقيقة عن خبراته ومؤهلاته الخاصة . ما الذى مارسته ؟ ما هى الأشياء التى تفرقت فى أداها ؟ ما هى المهارات (ألوان النشاط) التى تسمد بأداها ؟ كثر من غيرها ؟ أكتب ذلك فى قائمة . يجب أن يفحص العمل ، الدراسات ، الهوايات . كما أن دلالات قدراتك الخاصة يجب أن تكون معلومة تماماً . وينفس الصراحة يجب أن تذكر وتقرر نواحي القصور ؟ فتتلا تستطيع أن تقول بثقة : « أستطيع أن أؤدى هذا النوع من العمل أحسن من غيره .

وهذا دلالة على كفايتي ولست قادراً على أداء هذا النوع من العمل ، ولا أهداف إلى منافسة هؤلاء الذين يتفوقون في أدائه » .

وعندما تقابل صاحب العمل فانك لن تجده مهتماً فقط بمعرفة حقيقة شخصيتك ، بل ستجده أكثر اهتماماً بمعرفة ما يمكن أن تؤديه له . فتقدم وأنت مستعد لأداء هذه الأعمال التي تعتقد أنه يحتاج إليها والتي لديك الدليل القوي على أنك تستطيع أداءها . « سيدى : لاني على ثقة من أنني أستطيع أن أبني لك السفن المتينة التي تحتاج إليها في هذا الإقليم لأنني في إقليم كذا عندما كنت مساعداً في فرع الإدارة بالشركة ٠٠٠ عهد إلى اختيار خمسة رجال والإشراف عليهم وقد ثبتت صلاحية أربعة من هؤلاء الخمسة » . « أوبا سيدى إنني أستطيع أن أكتب لك خطاباتك دون أخطاء ، وقد كتبت هذا التقرير عن تاريخي الشخصي بنفسى في ١٦ دقيقة دون أن أعود إلى إصلاح شيء منه أكثر من مرتين » . « أو : إنني أحب أن أرتب المراجع في المكتبة وأن أفرسها موضوعياً كما تريد ولكي تكون متأكداً فإنني قد قمت بمثل هذا العمل في الكيمياء الصناعية . ولكنني درست الموضوع في إحدى مدارس الهندسة ، وهذا هو أحد التقارير التي أعدتها في مجال مشابه ، ونرى في التقرير كيف اخترت المراجع للأساليب الأدبية » أو « سيدى . مدير المدرسة : أعتقد أنني أستطيع أن أدرّس رياضيات في مدرستك وأستطيع أن أدرّب فريق المناظرات ، وهذه هي شهادتي وبعض تقارير من بعض أساتذتي . فبالنسبة للمناظرات كنت عادة عضواً في الفريق الذي يخطط للمناظرات ويوزع النقاط على المتحدين . وأستطيع أن أقود أوركسترا المدرسة على المسرح » . وهكذا لا تحتاج أهمية حديثك النطلق في تحديد ووصف إمكانياتك المهنية إلى تأكيد . ويساعدك تحديدك لقدراتك الخاصة واستخراج الأمثلة المادية على ما تريد أن تقدمه — يساعدك على تحديد نوع الوظيفة الذي تلتمسه ، ويعطيك أيضاً أحسن أنواع الثقة بالنفس ، وأنت تتحدث مع القائم بالمقابلة المهنية . فإذا

ما كنت غير واثق من نفسك أو غير مدرك أنك لا تستطيع أن تحسن أداء الأشياء التي يحتاج رئيس العمل أن تؤديه • فكيف تتوقع أن يحسنك هذه الفرصة ؟

وإن طالب الوظيفة الذي لم يتهيا للمقابلة بأية صورة من الصور السابقة ممرض لأن يفقد فرص العمل التي تسنح له ، لأنه غالباً ما سيقدم عن نفسه انطباعاً خاطئاً ، وقد يتخذ مظهر التروار أو المجب بنفسه ، ويؤدي به هذا إلى أسوأ المواقف . وقد وجد أن ضباط المواقف في الكليات ومدرسي مكاتب التوظيف ذات الخبرات الواسعة في توزيع الرجال على الأعمال المناسبة ، وجدوا أن صاحب العمل عندما يرفض أحد من قدموا لشغل وظيفة ما ، فهو يذكر — كسبب ذلك — أحد هذين القرائن أو كليهما : « يبدو أنه مغرور بنفسه » أو « أنه لم يستطع أن يذكر لي بالضبط لماذا يستمر ثقة في أن يشمل هذه الوظيفة على وجه التحديد » .

والترور دلالة واضحة على إحساس عميق بالنقص ، والطريقة المتسرعة أو أسلوب الكلام الذي يوحي بثقة وهدير شديد للنفس ، والاستعداد لتحمل أي شيء . . . كل هذه دلالات تشير إلى تقيضها عاماً ، وهي تنبع عن شعور بالنقص يجتهد طالب الوظيفة في التغلب عليه لاشمورياً ، ولكن الاعتماد بالنفس الناتج عن المعرفة الواعية بما يستطيع أن يفعله أو لا يستطيع — لا يخلط هذا الاعتماد أبداً مع التروار والصلف . وتستطيع أن تبث في نفسك بتحليل قاطق قوتك وقصورك بالتفصيل •

ولا تتردد عند القيام بالتقدير الذاتي في أن تقابل سديقا أو موظفا سابقا لا يمانع في أن يخبرك بصراحة عن نظرة الآخرين لك ، وعما يتوقعونه لامتيازك الفعلي وخبراتك الواضحة . فإذا لم توافق على تحليله ، أو لم تسترح إليه ، فاسأل عنه آخرين من الذين يعرفونك عن قرب . فإذا لم تتلاق أفكارك مع أفكارهم فاسأل نفسك : « ما هي الأشياء التي عملتها أو لم أعملها أعطت لهؤلاء الناس

ذلك الانطباع الخاطئ» عنى وعن قدرأتى ؟ « وتلقى مثل هذه المقابلات بعض الأشخاص وتساعدك على أن تفكر موضوعيا في نفسك وفي نوع العمل الذى تحسن صنما بالناسه . وتبوتر هذه المقابلات أفكارك وتأخذ فى اعتبارها الخدمات التى يمكن أن تقدمها وهى فى ذلك تشبه المقابلة المهنية التى وصفناها فى فصل آخر ، والتي تضع فى أثنائها قاعة منظمة لقيمك الشخصية وقدراتك وسلتها بمشكلاتك فى اختيار الوظيفة التى تنهيا لها . ويساعد كلا النمطين من المقابلة على تهيئة الطريق للمتقدمين مع رؤسائهم المقبلين . وغالبا ما يسأل القاعمون بالمقابلة هذا السؤال : « لماذا ترغب فى العمل معنا ؟ » ورغم أنه سؤال معقول إلا أن القاعين بالمقابلة يقولون إنه نادرا ما يكون طلاب الوظيفة مستعدين للإجابة الواضحة الحقيقية عنه، وقد استهزأ شاب بهذا السؤال وأجاب : « يجب أن أحصل على وظيفة فى أى مكان » ولم يكن يعمل شيئا عن تلك المؤسسة التجارية قبل المقابلة ، أما طالب الوظيفة الذى يكون قد أخذ أهبطه فانه يجهز نفسه بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة التى يستهدف أن يعاقد معها ، كيف تختلف عن المؤسسات التجارية الرئيسية الأخرى ؟ هل هى مستقرة ماليا ؟ فى حالة رخاء ؟ ما مدى عوها أو انهيارها ؟ كيف بتقبل المستهلكون إنتاجها ؟ كيف يقدم المال الجدد وكيف يؤهلون ؟ نوع الروح المعنوية التى تسرى فيهم ؟ ما هى سياستها ومثلها ؟ هل يتر الموظفون بالرابطة التى تربطهم بها ؟ هل يحترمون المديرين أو يرتابون فيهم ؟ هل ينقل كثير من المال ؟ هل توظف هذه المؤسسة كثيرا من ذوى القدرات وبذلك تهمل فرص التقدم ؟ وتحصل هذه المعلومات من المكتبات وغيرها من المصادر المؤلفة أكثر من تحصيلها عن طريق الحديث الدائر على الألسن ، وهذا يساعد تماما فى توضيح سبب البحث عن هذه الوظيفة^(١) ويساعد أيضا على تحديد الخدمات - فى

(١) لتوضيح كيفية استخدام المراجع المكتبية يمكن للقارىء الاطلاع على بعض الملاحظات فى كتاب « كيفية الحصول على عمل أثناء التصل » How to get at Job during a depression ومن أمثلة ذلك المائة رقم ٢٤ هـ لمهندس كيموى عمره ٢٩ سنة وشخص فى الدهان . وبالبحث فى المكتبة الماتناضج أن هناك مؤسسة كبيرة ومؤسسين صيريين قد زاد عملها . =

ذهنك -- التي ستقدمها والتي ستكون أكثر قيمة في هذا السكان عنها في أى مشروع آخر . وقد ساعد الشرح التمهيدى والتحليل للتواحي المالية والاحصائية والمصادر الأخرى للمعلومات عن الشركة ، وعن وضعها ، وعن إنتاجها ، وعن أسواقها ، وعن مكاسبها ، وعن تاريخها ، وعن سياستها ، وعن مشرفها ٠٠٠ الخ — ساعد كل ذلك طالب الوظيفة على أن يتحسنت بلحاية حديثا يقصد إلى الهدف مباشرة أثناء المقابلة . ويستطيع الفرد أن يحدد بإحكام أنسب الأماكن له وذلك بمعرفة الحقيقة سبب امتياز هذا السكان في العمل .

وقد قدمت اقتراحات كثيرة في الكتب — للأفراد الذين هم على أبواب طلب وظيفة — بخصوص المظهر : أحذيتهم اللامعة ، أظافرهم النظيفة ، شعرهم المرجل ، ملابسهم النظيفة ، أربطة عنقهم الجميلة ، « الياقات » المناسبة . وحتى جراهام Graham (٢) يقرر كنتيجة للتجربة أن فرص الفتى تتحسن عندما يزيل شاربه الصغير . ومن الطيبى أن تسبب الملابس فرقا سواء للمميل أو للقائم بالمقابلة . ألم يكن أمرسون Emerson هو الذى أشار إلى أن الإحساس بحسن اللبس يمنح الفرد شعورا بالاهتزاز تعجز العقيدة نفسها عن أن تمنحه له ؟ غير أن الساعة السابقة للمقابلة ليست هى الوقت الذى يهتم فيه بأمور مثل المظهر ، فمثلا إذا ما كانت فتاة جامعية — متقدمة لوظيفة — وأحست أنها لن تستريح في مقابلتها إذا تخلت عن (اللدن) الذى اعتادت أن تستعمله ، فلا شك أن وقت التعمود على عدم استعماله يجب أن يسبق المقابلة بوقت طويل . ولا داعى للتوصية الشخصية بأن ننظر إلى القائم بالمقابلة دائما نظرة مباشرة ، وذلك لأن عاداتك العادية من

== وعرفت أسماء المسئولين فيها وحسنت اتصالاتها وعمل تليفون الحلة كل من هذه المؤسسات وتم الاتصال بها تليفونيا ، وبذلك أمكن تعيين المهندس . وقد احتاج ذلك إلى الاطلاع على مراجع .

والحالة رقم ٢١٣ لرجل عمره ٣٨ سنة ميكانيكى وله خبرة عشرين سنة فى صناعة السيارات وقد تم تشييده فى مصنع لصنع أجزاء السيارات واحتاج هذا الاجراء إلى الاطلاع على أدوية مراجع .

النوع الواضح التلقائي بحيث تلاحظ عيني مواجعتك بطبيعة الحال . والاستعمال البسيط الصحيح للغة لا يتخذ للمناسبة فقط فيجب أن تكون طريقتك المادية في الحديث ، وكذلك فانه عند ما تكون الملابس المناسبة والنظافة التامة أمراً معتاداً فإن أفكارك قبيل وأثناء المقابلة يمكن أن تتركز لا على نفسك ، ولكن على الموضوعات التي ستبحث ، وعن ميول ذلك الشخص الذي ستراه . والطريقة الأساسية لكي تكون طبيعياً ومتحرراً من الإحساس بنفسك أن تسي نفسك في موضوع النقاش .

والمقابلة المهنية هي قبل كل شيء مجرد خطوة نحو التوظيف . وقد تتطلب بعد ذلك فحصاً طبيعياً أو تطبيق بطارية من الاختبارات . وإذا شعر القائم بالمقابلة شعوراً حسناً تجاهك ، فقد يعمد إلى فحص أبعاد مما قام به : فقد يعمد إلى مقابلته وسط مجموعة من المرشحين ، أو قد يعمد إلى التداول مع زملائه ، ولكن في كل الأحوال . . ان طالب الوظيفة الذي أعد نفسه للمقابلة حسب الطريقة التي ذكرناها : فوضع قائمة لقدراته ، وفحص إمكانياته ، وحال احتياجات صاحب العمل ، وأعد أدلة ملائمة خاصة لوظيفة معينة ، وقام بتقدير كامل للحالة بالإجابة الصريحة الوافية على أسئلة صاحب العمل ، ولم يحاول أن يلتجئ إلى عطفه ، بل إلى حكمه العادل فقط — سيظل مثل هذا الشخص متأكداً من أنه موضع الاهتمام ، مهما كانت النتيجة وستشابه الحقائق والانطباعات — التي ستولدها المقابلة — بين القائم بالمقابلة والمميل .

وقد قدم هذا الفصل اقتراحات عملية بخصوص المقابلة المهنية لأولئك الباحثين عن الوظيفة . وسيجد هؤلاء أن هذه الاقتراحات هامة ليس فقط وهم يعدون أنفسهم لمقابلة رئيس متتظر ، بل أيضا عند ما يتقدمون ليجعلوا أسماءهم في مكتب من مكاتب العمل العامة ، أو في توكيل تجارى ، أو مكتب تعليمي ، أو في اللوحة المحلية لتنظيم خدمات الاختيار . وبعض الذين يتقدمون لتسجيل أسماءهم يعلمون بالتحديد ما يستطيعون أن يؤدوه من أعمال وما لا يستطيعون أن يباشروه . وتكون

الحقائق الأساسية من مراحلهم الدراسية وخبراتهم على طرف ألسنتهم إن لم تكن قد كتبت . وهؤلاء هم الذين يكون القائم بالمقابلة أكثر اعتماداً لأن يصنفهم تصنيفاً صحيحاً في حدود الوقت الضيق المتاح لهم . وطبيعى أيضاً أن يعيل إلى تقديمهم — عندما توجد وظائف مناسبة — على الطلاب الذين تتشابه مؤهلاتهم معهم .

ونتم في المقابلة المهنية الطائفة (المواءمة) بين إعداد فرد ما مع احتياجات (مطالب) صاحب عمل معين . غير أن المشكلة مع ذلك ليست في الملاءمة لوظيفة خاصة ، ولكن في الملاءمة لحرفة أو مهنة معينة ؛ وهي مشكلة معقدة ، وتحتاج إلى أن تطرق منهجياً من زوايا عدة . وذلك هو هدف الإرشاد المهني في المقابلة ، ذلك الذى تحدثنا عنه في فصول سابقة من وجهة نظر كل من الموجه والمعميل . وسترود فيما بعد بعض المصانيع والتاجر لتعرف كيف ينظر أصحاب الأعمال للمقابلة المهنية .

المراجع

- 1 — CARSON, BOWMAN, Your Job, Getting It and Growing in It. Columbia University Press, 1940.
- 2 — GRAHAM, W.C., How to Get a Job During a Depression. Association Press, 1932.
- 3 — HURST, EDWARD, The Technical Man Sells His Services, McGraw-Hill, 1933.
- 4 — GARDINER, G.L., How You Can Get a Job, Harper, revised, 1938.
- 5 — LYONS, G.J. MARTIN, H.C., and LYNCH, J.T., Strategy of Job Finding. Prentice-Hall, 1939.
- 6 — MAULE, F., Your Next Job. Funk & Wagnalls, 1939.
- 7 — PROSSER, C.A., and HENDERSON, W.A., Information Book on Getting a Job. McKnight, 1936.
- 8 — RAHN, A.W., Your Work Abilities. Harper, revised, 1938.

الفصل السادس

مقابلة المتقدمين للوظائف

يلجأ رجال الصناعة ورجال الأعمال إلى استخدام المقابلات على نطاق واسع، ولا يقوم بأجرائها التخصيصيون في العلاقات الشخصية فقط . بل يجرها المشرفون والإداريون أيضا ، فمن هذا السبيل يستطيعون الإحاطة بمختلف الظروف والملاقات ، ويستطيعون أن يعرفوا حقيقة رجالهم ، ويوجههم ويستثيرونهم ، وهكذا يمزجون — خلال العلاقات الشخصية — عملية التوافق المعنى لرؤوسهم . ولا تستهدف المقابلة — في المجال الصناعي — اختيار الأفراد ووضع كل في المكان اللائم فحسب .. بل تستهدف — أيضا — رفع قوائم الإنتاجية وزيادة رضاهم عن الأعمال التي يقومون بأدائها . . وطبيعى أن يتبادر إلى الذهن أن المقابلة الشخصية أمر يتم لممارسة الوظيفة فقط . . ولكننا سنرى أنها تستعمل على نطاق واسع ولأداء أغراض أخرى لا ترتبط — على أى حال — بأجر السائل . . وإنما ترتبط ارتباطا وثيقا بعمليات الوظيفة ككل ؛ فتمة مقابلة لتحليل العمل . . ومقابلة لتتبع توافقي الأفراد المبتدئين . . مقابلة توجيهية . . ومقابلة العلاقات المهنية لتقرير النتائج الخاصة بالإنجازات وظروف العمل . . ومقابلة الإقالة التي تتم عندما يستقيل الموظف أو عندما يفصل . . وتستخدم مقابلات تحليل العمل والتتبع والفصل نفس الوسائل المستخدمة في مقابلات التوظيف إلى حد كبير ، وتعتمد نتائجها على حسن استخدامها للإفادة منها .

وتشمل مقابلة التوظيف ثلاثة أغراض سبق أن أشرنا إليها : الحصول على المعلومات ، والإدلاء بالمعلومات ، وإقامة علاقة ودية . فللمقابلة هي — قبل كل شيء — وسيلة للحصول على حقائق من طالب الوظيفة ، عن خبرته ومؤهلاته التي يقرم عليها الاختيار والتميين . وهي تقدم — في المرتبة الثانية — للمتقدم صورة عن الوظيفة

التي سيشتغلها وعن الشركة التي سيرتبط بها ، وتوضح له السأخذ والالتزامات ..
في مقابل الفرص المتاحة له دون تحيز لأى الطرفين . والوظيفة الثالثة هى أن يحدد
صداقة مع الطالب سواء أعمل معه أم لم يعمل . ويحتاج القائم بالمقابلة إلى أن يضع
في ذهنه هذه الوظائف الثلاث وهو يستعرض مناهجه وأساليبه الفنية .

ولا تتم هذه الوظائف الثلاث عمليا بشكل متكامل ؛ فقد لا يكون أمام القائم
بالمقابلة - ودونه عمل كثير - إلا فترة قصيرة عليه أن يعرف - خلالها - المعلومات
الضرورية التي يبني عليها حكما صادقا عن مدى ملاءمة العميل ، وليصف له العميل
وصفا وافيا حتى يحدد مدى رغبته في أدائه ، وليخلف في نفس العميل انطبعا
برغبته في مساعدته دون تكلف . وقد زار براندنبرج Brandenburg (٤) ،
واحدا وعشرين مكتبا للعمل ثم وصف أحسن وأسوأ المقابلات التي رآها . .
ويذكر لنا أن إحدى المقابلات لم تستغرق أكثر من دقيقتين وخمس وأربعين
ثانية رغم أن الطالب جاء إلى المكتب من مكان يبعد عنه عشرة أميال وقضى
ساعتين ونصف ساعة ينتظر دوره إلى المقابلة .

ويجب أن نضع في اعتبارنا بعض العمليات التي تعد من المناهج السائدة في
مقابلات التوظيف ، فكثيراً ما يجب أن تكون المقابلات قصيرة إلى حد كبير ،
ويتراوح الزمن الذي تستغرقه المقابلة من دقيقة إلى خمس دقائق ، وذلك بالنسبة
لمقابلات طلاب وظائف معينة ، سواء أكانت عملا مكتيباً روتينياً ، أم أعمالا لعمال
غير مهرة ، أم تنظيف الآلات ، أم موظفي المهن التجارية . وكذلك الأمر بالنسبة
لكثير من الوظائف المتعلقة بالبيع ، ولكن المقابلات التي تستغرق وقتاً أطول
من ذلك هى تلك المخصصة لاختيار موظفي الإدارة ، أو الإشراف ، أو المهندسة ،
أو أية وظائف فنية أخرى . أو لاختيار موظفين لمهنة تتطلب منهاجاً للتمرين ..
ولا بد - في هذه الحالة - من التنبؤ بقدرة المرشح على التعلم والتطور وإجادة أداء
العمل الموكل إليه . وإذا استبعدت الخبرة بالعميل أو صاحب العمل فيما يتعلق بمدى
صلاحية لعمال معين أكثر من غيره من الأعمال المتاحة له . . حينئذ ستعطل
المقابلة وقتاً أطول مما لو كان الأمر مجرد اختبار صلاحية لعمال معدد بالذات .

ويتمين على القائم بالمقابلة في الوظائف أن يعمل بسرعة في فترات تضخم القوى المالية وأن ينظم مقابلات ، واضمًا في اعتباره ضيق الوقت المتاح له إلى أقصى حد .. وقد سادت هذه الظروف مثلاً في أعمال كيرنى (Kearny) لشركة (Western Electric Company) سنة ١٩٢٩ عندما ارتفع عدد الموظفين من ١٢ر٤٠٠ إلى ٢٠ر٤٠٠ ، فقد عين ٢٢ر٠٠٠ موظف استمداً لذلك النمو ولكي يضع في تقديره «دورى المال» وهو ضرورى أثناء فترات التضخم السريع ... فقد اختير هذا المدد من بين ١٧ر٠٠٠ متقدم . أى إن نسبة من أدرج في قوائم الأجور إلى المتقدمين كانت ٨ : ١ .

كان في الشركة عشرة اخصائيين عهد إلى أكثرهم كفاية وخبرة بإجراء المقابلات التمهيدية التي سبقت تصنيف استمارة المتقدم ، وقد كانت هذه المقابلات قصيرة بالضرورة خصوصاً عندما كانت تحدد في الساعات ما بين الثامنة والحادية عشرة قبل الظهر ، في حين كانت صفوف مقاعد غرفة الانتظار في مكتب التوظيف مزدحمة تماماً . وعن طريق هذه المقابلات اختير ٤٠ ٪ من المدد المتقدم ليجتاز اختبارات أخرى ، واستبعد الآخرون لعدم الصلاحية الواضحة ، أو لأنهم لم يكن لهم في ذلك الوقت متسع في المجالات الخاصة من العمل التي يميلون إليه .

ولم تمنح استمارات التقدم لطلاب الوظيفة إلا بعد هذه المقابلات التمهيدية ، وحدد في ذلك الوقت موعد المقابلات التالية بعد أن طلب ملء استمارة من المعلومات المتعلقة بالتاريخ الشخصي .

وكان معظم هذه المقابلات يمتد — بمرور الوقت — إلى ما بعد الظهر ، وكان الوقت المخصص للمقابلة الرئيسية يختلف بشكل واسع ، وكان في المتوسط خمس دقائق تفحص في أثناءها المعلومات المذكورة في استمارة التوظيف ويضاف إليها أى شيء سبق أن حذف ويكون ذا دلالة بالنسبة للمتقدم ، وكان القائم بالمقابلة يشرح عند الضرورة طبيعة الوظيفة ، قيمة الأجر ، أو أية حقائق أخرى

ضرورية لاتخاذ القرار، وبعد أن توضح كل النقاط المشكوك فيها، يسجل القائم بالمقابلة ملاحظاته واستنتاجاته على استمارة التقدم، فإذا ما حاز المتقدم القبول من حيث الاختبار البدني فإن الخطوة التالية في حالة كثير من الطلاب كانت زيارة مكتب الخدمات المهنية لاختبار الاستعدادات، وبحسب تطبيق الاختبارات المطلوبة في الوظائف من ١٥ إلى ٢٠ دقيقة، ويتوقف ذلك على طراز العمل الذي رشح له المتقدم، ويتحدث القائم بالمقابلة مع المتقدم مرة أخرى وتعالج هذه الاختبارات أمامه. وقد يثير أحيانا أسئلة مثل الرغبة في التعمين في نوع من العمل يختلف عن ذلك الذي قصد إليه، وبعد الوصول إلى قرار نهائي غيا يختص بالتعمين المبسدة يؤخذ طالب الوظيفة إلى القسم الطبي لفحصه جسمانيا، وقد يؤدي أحيانا هذا الفحص إلى اعتراض، أو إلى موافقة تتوقف على علاج الإضطراب الموجود لدى المتقدم أو قصره على أعمال معينة بالذات.

وتلى ذلك خطوة أخرى من خطوات هذه العملية وهي زيارة المرشح للقسم الذي سيمثل فيه، وذلك حتى تتاح له فرصة لرؤية رؤسائه المنتظرين وليشاهد ظروف العمل. ورغم أنه من اختصاص مدير الشرفين أن يمترض على التقدم - في ذلك الوقت إذا لم يستثمر ارتياحا إليه - إلا أن ذلك لم يحدث إلا في حالات نادرة.

وفي كل الحالات التي يتقرر فيها عدم الموافقة سواء من الملاحظين (الشرفين) أو من القسم الطبي، فإن القائم بالمقابلة يدرس الموقف مرة أخرى مع المتقدم ليحدد ما إذا كان يصلح لأي فرع من فروع العمل الذي هو مؤهل له، أو يقترح الحلول الممكنة لهذه المشكلة الراهنة. أما إذا عزز حكم القائم بالمقابلة رأى المشرفين والقسم الطبي فيذكر للطالب تعليقات الوظيفة والتوجيهات اللازمة لتوضيح العمل.

وإذا تصور القارئ أن هذه العمليات التي وضمت هنا عمليات فريدة لا مثيل لها فيما يسود الأقسام المجهزة تجهيزا حسنا. فليذهب مثلا ليرى شركات أخرى

كشركة R. H. Macy and Company في نيويورك، ففي نفس هذا العام عقد مكتب العمل بالشركة مقابلات لـ ١٧٦,٠٠٠ متقدم وعين من هذا العدد حوالي ١٣,٠٠٠ أى بنسبة ١ : ١٣ ، ومن الطبيعي أن يقوم قسم الموظفين عند ما يواجه بمثل هذا الأمر بمسائل يسان بالمقدمين الذين يتضح منهم عدم الصلاحية بمقد المقابلات السريعة واختيار ثلث هذا العدد من الباحثين عن الوظيفة في ضوء الاعتبارات الهامة . وقد كانت هذه المقابلة التمهيدية لا تستغرق أكثر من دقيقة واحدة ، في حين كانت المقابلة التالية تستغرق خمس أو ست دقائق . وقامت إدارة الشركة — حتى تضمن دقة أكثر وقتاً أقل لمقابلات التوظيف في العام التالي دون أن يضاف أجر إلى المقابلين — قامت بإجراء استفسار للتعرف على أولئك القاعين بالمقابلة الذين كانوا أكثر دقة وأعمق استنتاجاً من حيث انطباعاتهم الأولى ، وأجريت دراسة على عمل كل القاعين بالمقابلة وعن العلاقة بين تقديرهم لطالب الوظيفة ونجاحه اللاحق بعد تعيينه . وقد أعد القاعون بالمقابلة الذين اختيروا هذا إعداداً خاصاً في الواجبات الدقيقة لإجراء الاختبار البدني بين المتقدمين . وقد أعدت عرفة منفصلة لهذه المقابلة التمهيدية . وكان الوقت المحدد لها يتراوح بين دقيقة ونصف وثلاث دقائق . وفي غضون ذلك الوقت تمت عملية تصفية أكثر دقة بين المتقدمين ، واختير عدد منهم لتأدية الامتحانات الأخرى . وبذلك أتيح وقت أكثر لمقابلة التوظيف أو المقابلة المكتبية كما تسمى . وبمقد لهؤلاء الذين رشحوا جدياً لوظيفة مقابلة تتراوح مدتها بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة ، وتكون المدة أقل طولاً في حالة الرفض . وتخصص مدة بين ٢٠ إلى ٢٥ دقيقة لاختبارات الوظيفة ، وتتوقف هذه المدة على الوظيفة التي يرشح لها الطالب . رغم أن بعضها يستلزم وقتاً يتراوح بين الساعة ونصف، وإن كان حوالي ٥٠ ٪ من الحالات تحتاج إلى أقل من ٤٠ دقيقة . ويستغرق الفحص الطبي حوالي ست دقائق في المتوسط . وقد لفت النظر بشدة لفوائد زيادة التأكيد على المقابلة التمهيدية واستتبع هذه المناقشة الانتقاء ، فقد اختير من بين ٣٥٠٥٧ متقدماً ١١٣٨٠

موظفًا فقط، وهم الذين كانوا مؤهلين للعمل. وقد كان عدد الطلاب الذين أجريت عليهم اختبارات نفسية في هذا العام هو ١٤٥٠٠ شخص .

وتم طراز آخر من المقابلة تستخدمه هذه الشركة مع الموظفين المرشحين للنقل أو للترقية أو غير المتوافقين أو ذوي الحالات المشككة ، وقد تستغرق مقابلة الموظف المرشح للنقل إلى وظيفة إدارية ثلاث ساعات . وقد يخصص لكل مقابلة حوالي ٣٠ دقيقة عند ما يكون الأمر مختصا بتوافق الشخصية .

وقد خصص مصنع في شيكاغو ، فيه ٣٠٠٠٠ موظف ، خمس دقائق في المتوسط لمقابلة طلاب التوظيف . بيد أن هذا الوقت اختصر إلى ثلاث دقائق عندما برزت إلى الوجود مرحلة التضخم . ومن الطبيعي أن تطول فترة المقابلة مع المتقدمين لوظائف الإشراف والإدارة وذلك لشدة الحاجة إلى معرفة الدوافع والبواعث لديهم ، كما أن أكثر المتقدمين كفاية يجب أن يشعر بأنه محترم ومرغوب فيه .

ويجب ألا ننسى أن نسبة كبيرة من مقابلات التوظيف تكون قصيرة بالضرورة ، ولا يحتمل أن يكون تقويم المتقدم تقوياً مرضياً في مثل هذا الوقت القصير ما لم يكن بين يدي القائم بالمقابلة تفاصيل كاملة عن العميل وعن تاريخه الشخصي كما هو مذکور في استمارة التوظيف المقدمة . ويلزم القائم بالمقابلة أن يكون وثيق المعرفة بالوظائف التي يختار لها . ولا يكاد يكون لديه الوقت ليتوقف ويستعيد تذكر تصنيفات الوظائف في ملفاته ، وإذن فلن يتوافر الوقت لزيارة أقسام المؤسسة وتعرف طبيعة العمل بها والمؤهلات المطلوبة له . وتحتاج المقابلات إلى التحليل ، ولا يستطيع عمل هذا إلا قائم بالمقابلة يعرف جيداً الأنواع المختلفة للوظائف التي يختار لها ، والتي يكون قد اتقن معرفة الأساليب الفنية للحصول على المعلومات الهامة من المتقدم عن مؤهلاته الحقيقية .

وليس لدى الشركات الصغيرة إعداد كامل لأعمال التوظيف كما في الشركات الكبرى . ولكنها يجب أن تتنعم - بطريقة أو بأخرى - ببعض الخطوات التي

ناقشناها هنا ، ويجب — إذا لم يتيسر استخدام اختبارات مقننة — الأخذ بالاختبارات التقليدية غير المقننة لمعرفة ما يمكن أن يؤديه الطالب في الوظيفة . وعند ما لا يكون هناك فحص طبي فإن القائم بالمقابلة المهنية أو المشرف يجب أن يكون متنبها (متيقظا) ليلاحظ القصور الصحي أو القصور في القوة ، ذلك القصور الذي لا يؤهل الطالب لوظائف معينة . فإذا لم يعمل تحليل دقيق للوظيفة كأساس لتصنيف الشخصي ، فإن كثيرا من مسؤوليات الاختيار تقع على عاتق المشرف أو صاحب العمل الذي يعرف بصورة أدق متطلبات الوظائف المتعددة التي يجب أن تشغل . وعلى أية حال فن الأسامي أن تتضح كل عمليات الاختبار والموامة التي تقوم على أساسها المقابلة .

وقد حظيت حماية ضمان الحصول على المعلومات الصحيحة عن الطالب — دون وظائف المقابلة الثلاث التي سبق تناولها — باهتمام أكبر ودراسة أشمل . ومن الضروري ألا يحصل فقط على فقرات من تاريخ الطالب الشخصي ، بل أيضا على معلومات تتعلق بقدراته ، وميوله ، وسماته الشخصية التي يمكن أن تنبئ بنجاحه . وقد أوضح كيناجي ويواكيم Kenagy and Yoakum في كتابهما « اختيار وتأهيل الباعة »^(٧) ضرورة الحصول على تقارير وافية عما حصله الموظف وتحليل إحصائي لخبراته ، وذلك للتحقق من أن فقرات المعلومات المتحصلة في المقابلة إنما هي إشارات دالة على النجاح في الوظيفة المطلوبة . وقد وضع بنجهام وفريد (Bingham & Fred) في كتابهما « مناهج في سيكولوجية التوظيف » ، وضما تخطيطا وتحديدا للمحك القياسي للنجاح في أنواع العمل المختلفة ووسائل استعمال مثل هذه المعلومات في التأكد من قيمة كل عنصر من عناصر المعلومات الخاصة بالطلب .

ومن الشائع ، كما رأينا ، إجراء تصنيف لطلاب الوظيفة على أساس المقابلة التمهيدية . ويقوم كثير من أصحاب الأعمال ، وخاصة في الوظائف الخاصة بالبيع

بعمل تصفية سابقة على أساس خطابات التقديم . ويطلب إلى هؤلاء الذين تحوز خطاباتهم القبول أن يملأوا بيانات استمارة التوظيف أو استمارة التاريخ الشخصي . وتفيد المعلومات المسجلة فيها كنقطة بداية للمقابلة الرئيسية . ورغم أن القائم بالمقابلة لا يصبح أن يفتح المحادثة بأسئلة موجبة عن التاريخ الشخصي فإن التقرير يرشده عادة ، وكثيراً ما يكون أحد أهداف المقابلة هو اختبار وتزويد المعلومات التي قررهما الطالب . وتفيد استمارة التوظيف في هذا الصدد كقائمة مراجعة أو قائمة اختيارية لل فقرات الرئيسية التي يجب أن توضع في الاعتبار .

وتختلف قيمة استمارة التوظيف المستعملة في مكاتب العمل حسب طبيعة المعلومات المنشودة . وتتوقف - جزئياً - قيمة كل ققرة على إمكان استعمال الدقة في الحصول عليها وعلى ارتباطها الوثيق بالنجاح في الوظيفة المطلوب شغلها . ولا نعرف - على وجه التحديد - علاقة الوقت التي يبذل في تقدير المعلومات بالنجاح في مهنة معينة : ويجب ألا ننسى أن بعض الفقرات لم تذكر في الاستمارة ، لأن لها صلة بالنجاح المحتمل ولكن تزداد لأغراض أخرى كأجزاء في التقرير . وقلنا يشير مكان مولد رجل ما إلى نجاحه المحتمل .

وقد أجريت بحوث إحصائية كثيرة لتحديد الأدلة ذات المفزى للفقرات المختلفة من التاريخ الشخصي التي تظهر عادة في استمارات التوظيف ، وأهم ما عني بمعرفته من هذه الأهداف هو علاقة فقرات معينة بالنجاح في توزيع وثائق «بوالص» التأمين على الحياة . وقد وجد للوهلة الأولى أن احتمال نجاح المتقدمين يكون أكثر إذا كان عمرهم في ذلك الوقت بين ٣٥ - ٤٠ سنة ، ويسولون اثنين أو أكثر ، ولهم صداقات في منظمات اجتماعية أو نواد ، ومؤمنين على حياتهم ولديهم خبرات في بيع وثائق التأمين . وقد وصف كيرتز Kurtz^(٨) أحسن الوسائل والنتائج في اختيار البائمين بفقرات التاريخ الشخصي . ويذكر ستيد Stead وشارتل Shartle^(٩) ومساعدوهما^(١٠) أن مثل هذه المعلومات إذا أضيفت إلى ميول العميل وعناصر تاريخه الشخصي تصبح محكاً سادقاً للتنبؤ بالنجاح في قسم اللييمات .

وقد أجرى أحد المؤلفين ، منذ سنوات ، دراسة إحصائية من نجاح وفشل النساء الموظفات في أحد المصانع في وظيفة تتطلب قوة وصلابة ، والفرق في الصوت والهدوء تحت ظروف الاستثارة ، كما بحث كثيرا عندما تتعطل الآلة مثلا ، وقد ثبت أن من بين ٢٢٨ موظفة ٤٣٪ فقط لديهن القدرة والرغبة على أن يبقين في هذا العمل لمدة ستة شهور على الأقل . ولكن وجدت فروق واضحة في هذا الصدد متعلقة بالفروق بين الجنسيات كما يستدل عليها من المعلومات الدونة باستارة التوظيف . وتحت الظروف السائدة في ذلك المجتمع فإن الفتيات الأمريكيات (أى اللائى ولد أبائهن في نفس القطر) لم ينجحن كثيرا في هذا العمل ، كما تنجح الأستراليات والألمانيات والاسكندنافيات والتشيكيات أو البولنديات . أما أولئك اللائى كان أبائهن إيطاليين أو إنجليزيين أو إيرلنديين أو اسكتلنديين فقد كن بين طرفى المدى كما هو واضح في الجدول رقم (٢) . وقد اهتمى القاعون بالمقابلة بصورة عامة بهذه الفروق ، ولكنهم دهشوا إذ رأوا أنها بهذا الوضوح ، وازداد حرصهم منذ ذلك الوقت على تمييز أية فتاة أمريكية في هذه المهنة ما لم تشر كل الاعتبارات الأخرى — كالصحة الجيدة ، والاستقرار الانفعالى ، ونقص التلمين قبل المرحلة السادسة وصلاحتها في وظائف سابقة تتشابه إلى حد ما في موقفها مع هذه الوظيفة . ما لم تجتمع كل هذه الاعتبارات لتدل على احتمال النجاح في هذه الحالة الخاصة ويجب ألا يستنتج أن هذه المعلومات تقوم دليلا على الاختلافات المنصرية ، بل هي تمكس فروقا في السكانة الاجتماعية الاقتصادية وفي مقومات الإطار الثقافى لهذه العينات المتمدة الجنسيات والتي كانت في نفس الوقت تنشذ وظائف صناعية في هذا المجتمع . ولفتت هذه الدراسة النظر لحقيقة أكيدة سابقة ، هي أنه — من غير استثناء — نجد أن أكثر الأفراد يقظة هم الذين تزيد أرباحهم من هذه الوظيفة الآلية . ويوضح هذا قيمة الدراسات الكمية في تعريف القائم بالمقابلة بالعلاقات ذات الدلالة في الفقرات التي لها دلالتها في الاختيار وفي تمييز الموظفين حيث يكونون أكثر إنتاجا ورضا .

الجدول رقم (٢)

نسبة النجاح	عدد المينة	جنسية المجموعة
٪٦٣	٢٢	(١) استراليات — ألمانيات — اسكندنافيات
٪٥٠	١٣٦	(٢) التشيكيات والبولنديات
٪٤٣	١٤	(٣) الايطاليات
٪٢٦	١٩	(٤) الانجليزيات، الايرلنديات والإسكتلنديات
٪١٩	٣١	(٥) الأمريكيات
٪٣٣	٦	(٦) جنسيات أخرى
٤٣	٢٢٨	المجموع

جدول يبين دلالة إحدى فقرات استمارة التوظيف ونسبة الموظفين من جنسيات مختلفة، وهم الذين أثبتوا نجاحاً في وظيفة آلية معينة .

وتم مصدر من مصادر عدم الثبات في المقابلة يتمثل في تركيز أهمية ما على حقائق يفترض إمكان الحصول عليها بدقة . ولكنها — واقعياً — لا يمكن الحصول عليها ، وقد أشار بيرت (Burt) ^(٥) لعدد من العوامل التي تشترك في خلق هذا النوع من عدم الثبات . وقد لاحظ أولاً الليل لاستنتاجات من المظهر الشخصي وملامح الوجه . فلو أن القائم بالمقابلة ارتبط بخبرة غير سارة بإنسان طويل الأنف أو أحمم الشعر فقد يقوم لديه — إلى حد يزيد أو ينقص — ميل لا شعوري لأن يعمم هذه الخبرة ويرى في كل شخص مشابه في الملامح خبرته لألمية بصاحب هذه الملامح . وأكثر الناس يقيمون تعميمات — لادليل عليها —

تؤثر في أحكامهم من يلاحظون . وقد تصدق هذه التعميمات أحيانا ، ولكن من المستحيل أن نتأكد من ذلك دون الرجوع إلى أساليب إحصائية . ومن هنا يجب على القائم بالمقابلة أن يحذر الأحكام القائمة على الأفكار الشخصية مالم يستوثق من أن لأهوائه هذه أساسا إحصائيا . ويعتبر الافتراض الشائع بأن الماديات عامة أكثر منها خاصة ، عاملا ثانيا في عدم ثبات المقابلة ، فكثيرا ما يفترض أن العادة التي تكونت في مجال معين ملائمة لوقت معين ستؤدي عملها بنفس الصورة في مجالات أخرى ، وأمثلة ذلك افتراض أن الطالب النظيف اللبس سيكون نظيفا في عمله ، أو أن الشخص الذي يتكلم بسرعة ويبدو سريع التأثير سيكون متعجلا في أداء عمله ، أو أن الشخص ذا البنية الضخمة سيكون ثقيل الحركة في الأعمال اليدوية . . وعلى أى فالماديات لا يصل تميمها إلى هذا المدى ولكنها ذات طابع أكثر تخصصا .

وتشارك حالة الطالب المصيبة أحيانا كاملا تلك ، كما يقول بيرت ، في عدم ثبات المقابلة ، وكثير من الطلاب يسلك - نتيجة إحساسه بأنه واقف في مقرر الطريق - بشكل غير طبيعي بالمرة . . فهو ليس هو في الحقيقة ، وكثيرا ما تكون ردود أفعال الطالب أضرارا لنماذج معينة من الماديات تجعله صالحا أو غير صالح للوظيفة التي هو مرشح لها ، وحتى بعد أن يزول التوتر الواقع على الطالب فإن من كان في حالة عصبية متطرفة لا يصلح لمن معينة ، وما دام التنباح يتأثر بانطباعات الآخرين فإن المظهر الشخصي يكون مهما . فلا الرجال ولا النساء يستشعرون الثقة في شراء ملابس من بائع غير حسن المندام . ولا ينشد الجمهور النافذة التي يطالعهم منها رجل كتيب الوجه أو قذر الأظافر ، ويلتفت القائم بالمقابلة للامح الوجه ، لا يستهدف من ذلك التعرف على شخصية عميله ، ولكن ليقرر كيف يؤثر مظهره فيمن سيتعامل معهم .

وقد أجريت بعض التجارب لقياس ثبات الأحكام القائمة على المقابلة الشخصية وهناك اختبارات عملية لقدرة مديري البيئات على مقابلة المتقدمين لوظائف البيم ..

وقد ذكر سكوت وبنجهام وويل Scott-Bingham & Whipple^(١٠) أول هذه الاختبارات سنة ١٩١٦ ، ورغم أنهم كانوا رواد هذا اللون من الدراسة فإنهم ألقوا الأضواء عليها وقدموا نتائج مذهشة . . وسندكر هنا الأجزاء الأساسية من دراستهم :

كان عدد القائمين بالمقابلة عشرين مديرا للمبيعات وثلاثة باحثين في مشا كل اختيار الباعة ، وكان القدين قبولوا متقدمين فعلا للتوظيف ، وكان بعضهم سيمين بالفعل .

وسدرب لكل متقدم هذه التلميحات :

في الغرفة رقم (١) نجد تاجرا ، اعتبره مشتريا ، وعليك أن تدخل الغرفة وتقدم نفسك للتاجر (١) وتحاول أن تبينه بعض البضائع وعليك أن تستغرق في ذلك خمس دقائق ثم تجتاز هذه الغرفة إلى الغرفة رقم (٢) وتكرر حديث البيع للتاجر (ب) ، وتظل كذلك حتى تمر على جميع المشتريين . يجب أن تبيع أى نوع من البضائع من أمثلة : السيارات ، الأطعمة ، اللابس ، أقلام الحبر ، « باليس » تأمين ، أدوات مكتبية ، عقارات بضائع ، كاوتشوك ، أدوات رياضية ، تبغ ، مكفات طبع ... الخ . وقد تميد نفس الحديث على كل هيل ، فإذا كنت مصرأ على أن تبيع سيارة فيجب أن تقترض أن كل مشتر تاجر عربات ، وإذا صممت على بيع طعام فافترض أن كل مشتر بدال ... الخ . اعرض بضاعتك لمدة خمس دقائق بطريقة ترغب المشتري في شراء بضاعتك . بع كما لو كان المشتري الذى أمامك يبحث فعلا عن البضاعة .

جهاز أسلوب الحديث مقدما .

وفيا بلى تلخيص للتوجيهات العملية التى أعطيت للقائمين بالمقابلة :

إن كل واحد منكم أيها السادة عليه أن يحمد لنفسه غرفة من هذا الطابق في الفندق . وأنت مسئول مما يحدث في هذه الغرفة ، وسيكون كل واحد من أربعة وعشرين متقدما تحت طلبك لمدة خمس دقائق . ويجب أن تقترض أنك وحدك تقف بين المتقدم وبين إدراجه في قوائم الأجور . أعط درجة لكل متقدم لتتظن

الشركة أحسن هؤلاء الذين مروا بك ، ومن يليه في الترتيب ... وهكذا . وإذا وجدت نفسك بعد المقابلة لم تزل راغبا في مداولة مع أى من المتقدمين فستجدد ملتظرين في الغرفة ١٣٣٦ . وقد أعد جميع المتقدمين محادثة البيع أو بيان البيع . ولكن إذا أرشدتهم فسوف لا تسمع بيان البيع . يجب أن تتبع أية طريقة تعتقد أنها تتمكنك تماما من حكم عادل على كفاية المتقدم المتوقعة .

ميكولوجية المقابلة

المفتقدون

מ. ה. נ. י. ר. ח. ט. ז. ד. ב. א. -

[illegible]

الجدول ٣

بين الرقيب المحطلة

الأرض وعلمها

طالبا ومعلمين

طالب معلما لوظيفة

三三三

ويمرض الجدول رقم (٣) أحكام ٢٣ قائما بالمقابلة على كل واحد من أربعة وعشرين مقدما . والأسماء التي كتبت في إجابات راسي هي رموز لأسماء المتقدمين وتشير الأسماء في الاتجاه الأعلى إلى أسماء القائمين بالمقابلة . والأرقام أمام كل فرد تعين الدرجات التي حصل عليها ، فمثلا الاسم أ كان في نظر القائم بالمقابلة الثالث عشر بالنسبة للمتقدمين ونفس هذا التقدم (١) كان ترتيبه الأول في نظر كل من ط ، س ، وبين المود الأخير طرفي المدى لرتب كل طالب متقدم . وقد قدر (١) كأحسن فرد في المجموعة كما قدر أيضا كالثاني والعشرين في المجموعة . وبين المود قبل الأخير الرأي المشترك للثلاثة والعشرين الذين قاموا بالمقابلة ، أما الرقم الموجود أسفل كل عمود فهو يبين اتفاق كل قائم بالمقابلة مع الرأي المشترك للمجموعة كلها . فمثلا موافقة القائم « ح » مع الرأي المشترك هي ٧ وذلك هو معامل الارتباط بين الرتبة التي حددتها قائم واحد بالمقابلة وبين الرتب التي حددتها بقية القائمين بها .

وتكشف دراسة هذا الجدول عن المدى الواسع للآراء بالنسبة لكل متقدم ولكنها تبين أنه بالرغم من هذه الاختلافات فإن هناك اتفاقا محددًا بالنسبة لبعض المتقدمين بين أغلبية القائمين بالمقابلة .

وتبدو حقيقة أخرى من الجدول تلك هي أن مديري المبيعات الناجحين يختلفون اختلافا واسعا في قدرتهم على الحكم على رجل في مقابلة شخصية مختصرة . ويتراوح مدى الاتفاق بين رأي الفرد ورأي المجموعة من ٥٥ إلى ٨٥ . ولم نشر الاختبارات المبكرة الهائلة لهذا النوع - التي وجد فيها أن مديري المبيعات الذين أنخفض حكمهم على المتقدمين إلى ١٤ ر - لم نشر إلى أي تشابه على مع الأحكام المشتركة للإداريين الذين اتخذت أحكامهم على المتقدمين كتعبير عن معايير الشركة .

والسؤال العملي الهام الآن هو : كيف تزيد من ثبات مقابلة التوظف ؟ والخطوة الأولى هي أن نحدد ما يمكن أن نعرفه من المقابلة مما لا يمكن . وقد ذكر كارتز Charters (٦) بعض الحقائق عما يمكن أن يحدده القائم بالمقابلة وعما

لا يمكن . فهو يستطيع أن يكون لنفسه بمض الأفكار عن الميل استناداً إلى مظهره وطريقته العامة في التعبير ، وعن رغباته واتجاهاته نحو نوع العمل القائم في المنظمة التي تقدم لها وأهمياته الخارجية وهواياته ونواحي القوة في شخصيته وذلكائه في الحديث وسلوكه غير المرغوب فيه إذا بدا في أية صورة من الصور ، غير أنه لا يستطيع أن يحدد بدقة مدى إمكان الاعتماد عليه . . أو مدى أمانته أو إخلاسه للعمل . أما السمات التي لا تمثل حقيقة ، أولاً تتدخل بصورة خاصة في سلوك الميل أثناء المقابلة ، فإنه لا يمكن الحكم عليها بدقة . وبمعنى آخر فإن القائم بالمقابلة يستطيع أن يستفيد — بمدى محدود — من السمات الشخصية . وبالتحديد ، تلك السمات التي تكون دلالاتها في تأثر الآخرين بها .

وقد استعملت مقاييس التقدير (Rating Scales) وأمثالها بدرجات متفاوتة من النجاح لزيادة بيان مدى الوثوق بالأحكام القائمة على مقابلات التوظيف . وتتوقف المساعدة التي تقدمها هذه المقاييس على ما إذا كانت هذه السمات التي هي موضع البحث يمكن أن تقاس أو يحكم عليها ككل في المقابلة . وتعتمد أيضاً على الطريقة التي قام على أساسها مقياس التقدير .

وإذا افترضنا أسوأ الاحتمالات فإن مقياس التقدير يقوم بديلاً عن الحكم السليم ، وقد يتأذى بالظهر السطحي لموضوعيته العلمية إلى توم خاطيء ، مؤداه أن الشخصية قد قدرت سماتها بدقة وإحكام ، ويساعد مقياس التقدير — إذا أحسن تصميمه — على تركيز انتباه القائم بالمقابلة في الحكم على السمات ذات الدلالة ، واحدة بعد الأخرى ، ويساعده على تقرير أحكامه بدقة وثبات أكثر مما لو كانت هذه الأحكام مجرد انطباعات أو تأثيرات عامة . ويمكن أن نجد وصفاً ممتازاً لمناهج المقابلة ، مقاييس التقدير ، اختبارات التوظيف ، مع سرد للبحوث التي نشرت عن الأساليب الفنية لهذه الموضوعات . نجد كل هذا في الفصول من ١٠ إلى ١٦ في كتاب فيتلس (Viteles) علم النفس الصناعي^(١٦) وفي كتاب بنجهام (Bingham) القدرات واختبارها^(١٧) في الفصول من ١٠ إلى ١٣ نجد تفصيلاً خلاصاً

بالوظائف العملية . ويدلنا كتاب « وسائل التوجيه المهني » لستيد وشارنر على الطرق المتبعة في منهج الأبحاث المهنية في مكاتب التوظيف بالولايات المتحدة كوضع واستعمال الأسئلة المفتحة الشفوية ، وصور التقدير والاختبارات . وصدق هذه الوسائل وغيرها من الوسائل التنبؤية للتوافق المهني الناجح .

ولمقياس التقدير عيوبه وميزاته كأداة مساعدة للمقابلة الشخصية في الصناعة ، وهو معروف الآن كأداة تقريبية أكثر من كونه أداة محكمة ووسيلة لتكرار الانتباه على السمات الأساسية والتأكد من بواضعها الأصلية أكثر منها طرقاً تقيس بدقة الفروق البسيطة بين الشخصيات . وقد تكون المقاييس المجتمعة بلا قصد ليست عديدة النفع فحسب ، بل إنها تقود إلى مظهر من المظهر التوهمة لوجود له في الواقع . ومن الناحية الأخرى فإن المقياس الذي أحسن تصميمه وتقنيته كثيراً ما يكون ذا عون قيم للقائم بالمقابلة في تفتيح آفاقه وفي تقرير أفكاره بالنسبة لمناقشات أبعد من ذلك ، وتوضح في صفحة مقياس التقدير التي استعملتها المرشدات صورة من أحسن صور الاختيار ، وقد استخدم هذا المقياس لتقدير رواد المسكرات ، ونجد في (الشكل ٣) إحدى قراته .

ويطلب المنهج السليم في مقابلة التوظيف بشكل واضح معرفة دقيقة بالوظائف التي ستشغل ، ويجب أن تشكل المقابلة الصحيحة لتحليل الوظيفة جزءاً هاماً في تأهيل القائم بمقابلة التوظيف ، فهو يجب ألا يشارك في التجهيز لتعيين الوظائف قطعاً ، بل يجب أن يشارك ما أمكن في تحليل الوظيفة وذلك للأضواء التي تلقيها هذه العملية على التدريب وقيمة الأجور أو عرض موجز بسيط للوظيفة . وقد أضاف مكتب بحوث البرامج المهنية في الولايات المتحدة منذ سنة ١٩٣٥ كثيراً من المصادر الفريدة إلى الوسائل النافعة للقائمين بمقابلات التوظيف ، ومن هذه المصادر ثلاثة مجلدات جديدة أطلق عليها : معجم البحوث

المهنية Dictionary of Occupational Titels وهو من كتب الجيب ، وقد أكل ذلك المجمع أكثر من ١٢ مرجعا عند وصف الوظائف ^(١) تشمل على نطاق واسع المهن الموجودة في الوظائف بمحلات الآلات ، وأعمال السباكة ، وصناعات البناء ، وصناعات المعامل ، وصناعة إنتاج السيارات ، وصناعة المنسوجات القطنية . ويسعى كل وصف الصورة الحقيقية من الوظيفة معبرة عن العمليات الدقيقة التي يقوم بها العامل ، كالواد والآلات والمدد التي يستعملها ، والتعليم ، والخبرة والتدريب المطلوب لكي يكون مؤهلا لوظيفة . وتزيد هذه التسهيلات المدة لثل هذه الأوصاف من سرعة عمل القائم بمقابلات التوظيف وتزيد من احتمال إمكانه أن يضمن الحصول من مكاتب العمل على أولئك المتقدمين والأكثر مطابقة للمطلوب ، وفي مقدمة المجمع وصف للنماذج المثبتة في المقابلة وفي ملاحظة الحال لكي تجعل من تحليل الوظيفة والتحديد المهني عملا ضخما ؛ وقد قضت مثل هذه العمليات آفاقا نحو تيسير المواءمة السليمة في الأعمال والصناعة .

ولمقابلة التتبع في وقت ترك العمل عناصر مكملة ذات قيمة لمقابلة التوظيف . فهما تساعدان على كشف عناصر النجاح والفشل في منهج التعيين ومقابلة ترك العمل أكثر قيمة للقائم بمقابلة التوظيف عند ما يكون مقبولا - في وقت الفصل - لمقابلة الشخص الذي قام هو بتوظيفه . وبالطبع فإن أم وظيفة لمقابلة الفصل هي أن تعرف السبب في ترك الموظف للعمل . وليس من الصعب أن نعرف منه بعض عناصر الصورة ، ولكن المسألة تختلف في محاولة كشف السبب الحقيقي لرحيله . فأسباب الترك التي يحصل عليها في مقابلة الرجل تلقى دائما عموما أكثر ثراث ، فهي أسباب لا يمكن الثقة بها إطلاقا . فكثيرا ما يؤكد الموظف السبب الذي يعتقد هو أنه أكثر مسئولية كي ينهي المقابلة بأسرع ما يمكن . ومن ثم قد يكون السبب شيئا خاصا ولا يريد الموظف أن يقول كل شيء حتى لو كان يستطيع ،

ما مدى صلاحيتها الاقتصادية للعمل مع الفتيات ؟

لم تتميز	هى احسن من	يجبها الناس لندم	معتلة ذات طبع مرح	عصبية أو معتلة افعاليا .	على استعداد لأن تقفد
فرصة	قابلت اعتدالا .	تكلفها وعدم	وان كانت تأخذ	تهم بشكل غير لائق	عقلها عند أى طارىء ..
اللاخطلة.	لاشىء يضائقها.	خشونة طبعها .	ففسها أحيانا بالجديية	بالتفاصيل غير الهامة .	تعمد إلى أن تكون
	ذات طابع من		الشديدة ، أو ربما كانت	ترهقها المسؤوليات .	فياضحة السراويل أو
	الرجح يفضل لل		احصالات فى فترات غير		هسيرة .
	الآخرين . رزانة		متوقفة .		
	ممتازة وقدرة على				
	الضبط فى أعنف				
	الطوارئ .				

(الشكل ٣) فترة واحدة من صفحة التقدير لقادة الخيات لمؤتمر البحوث الفردية لكشافاة البنات

Personnel Research Federation for The Girl Scout Inc.,

وقد تكون لديه أسباب وجهة ولكنه يخشى أن يساء فهمه إذا ما حاول الامتهاب في الشرح . وكثيرا ما يكون سبب الترك إنعاهو تجمع لبعض الظالم في وقت يفضل فيه الموظف أن يستقيل عن أن يتحمل أكثر من ذلك ، وفي وقت تكون لديه فيه الفرصة للترك . ومن الناحية الأخرى فإن الموظف كثيرا ما يعرف السبب الرئيسي لتركه العمل ، أو كثيرا ما لا يكون قد كون صورة واضحة المعالم عن السبب ، والسبب الأول الذي يتسرع بقوله يكون هو السبب الواضح في نظره حتى هذه اللحظة . وقد أوضح أحد الباحثين هذه النقطة بجلاء « الحقيقة أنه لا يشكو من سياسة العمل أو عدد الساعات التي يقضيها ، فهي فلما تبدو كسبب لتركه العمل ولكنك ترى أنه لا يريد أن يذكر السبب الحقيقي أو تكون ساعات العمل مسهمة ولو بمجزء أبسط من الأجر والمعاملة ، ولكن المعاملة إنعاهي شيء شخصي حتى إن قدره لها غامض إلى الحد الذي يجعله يؤمل مجرد أمل أن تكون الأمور أكثر حسنا في المكان الذي سيعمل فيه مستقبلا^(١) » ويصعب على الموظف أن يحلل الموقف الكلي ، وحتى لو حاول ذلك فسيمهد إلى خلق السوغات ويسلم بالأسباب المصطلح عليها لترك العمل . . ومن هنا يتجه على القائم بالمقابلة أن يشاؤون بصورة ودبة مع الموظف في عزل السبب أو الأسباب الرئيسية . . ويجب أن يتذكر أن الموظف قد يبحث بصورة واضحة عن التقدم وقد لا تكون لديه أية شكوى من العمل . وقد يكون الشيء المسيطر على عقل الموظف أن هناك فرصا متاحة أكثر في مجالات أخرى . وهو في هذه الحالة يقدم على منافرة لا تبر عن حالته بأكثر من أنه يكره أن يترك العمل ، بيد أنه يستشعر أن الفرصة أكبر من أن يتجاهلها . وتماثل في هذه الحالة مشكلة ومعرفة الأسباب الحقيقية حالة المقابلة الخاصة بمعرفة الحقائق . ونواجه الأسئلة التي وجهت لثبات المقابلة في مثل هذه الاغراض ، وفي المقابلة الأخيرة — كما قد رأينا — بعض الصعوبات التي تلازم هذا الموقف الاجتماعي انطاس وهي — إذن — تتطلب تدريباً خاصاً ولباقة ومهارة وفهماً لإنجازها

(١) من خطاب شخصي من آن بزانسون (Anne Bousson) بإدارة الأبحاث الصناعية،

مدرسة وارنون إيل والتجارة — جامعة بنسلفانيا

(Industrial Research Department, Wharton Sc. of Finance & Commerce University of Pennsylvania)

بنجاح . وقد عرفنا أن المهارة هي أحد الأساليب الهامة للقائم بمقابلة التوظيف ، وذلك في مقابلة التوجيه المهني . وعند ما يعلم المتقدم أن الأجر أو ظروف العمل ليست كما توقع أو أنه لا يصلح للوظيفة بشكل واضح ، أو أن المكان الخالي قد شغل ، فلن يجد بنفسه ميلا إلى الموضوع إلى مدى أكثر ، بيد أنه قد يرغب في إطالة مدة المقابلة على أمل الحصول على اقتراح بالنسبة للمكان الذي يمكن أن يتجه إليه في بحثه عن عمل . فإذا كان القائم بالمقابلة يستطيع أن يقدم مساعدة حقيقية باهتمامه بمشكلة التقدم وتوضيح الطريق نحو الفرص المتاحة له في المجالات الأخرى . أو يستطيع اقتراح طريق مناسب للتدريب المهني ، إذا كان القائم بالمقابلة يستطيع ذلك فإنه يكتسب سمعة طيبة للشركة التي يعمل بها أثناء قيامه بخدمة العميل .

ومثل هذا التوجيه إنما هو جزء مكمل لمسئولية القائم بالمقابلة تجاه الموظف . وتجاه الجمهور . وأخيرا فإنه في أثناء سنوات التضخم الشديد حيث لا يمكن توظيف عدد كبير من الموظفين الجدد . نجد أن كثيرا من البنوك الكبيرة ، والتاجر والصانع تتبع طريقة الاحتفاظ بقائمين بالمقابلة أكفاء ضمن هيئة موظفيها حيث يستطيعون أن يفيضوا من واسع معرفتهم في المهن والقدرات . ومن الأمور الشائعة أن نجد في الأوقات المادية قائما بالمقابلة في إدارة موظفين ، متخصصا في فرع من فروع التوجيه المهنية غير موجود في الشركة . ويجب أن تحتفظ الشركات والمدارس — وهي غالبا ما تفعل — بموجهين مهنيين مؤهلين ليوجهوا الطلاب فيما يختص بالمهن والروامة والتقدم في أممالم ، بيد أنه في كثير من المجتمعات . باتت الصناعات الخاصة بذلك المعب أكثر من المدارس .

والحقيقة أن مسئولية التوافق المهني للشباب والماملين الذين لم يحسن وضعهم . في أما كنهم مسئولية أكبر من أن يتحملها فرع واحد من المؤسسات ، فيجب ألا يترك البحث عن العمل... العمل المناسب للطلاب . . لمساعدة المدرسة وحدها ، أو لمساعدة الخدمات التي يمكن أن تقدمها مكاتب العمل العامة ، أو المكاتب الاجتماعية ، وللصناعة دور حيوي في تقديم أعمال كثيرة ، وأنها لميزة وواجب على القائمين بمقابلة التوظيف أن يوجهوا وأن يستفسروا وأن يختاروا للتشغيل .

ويمحس أن تذكر عندما تعود للكلام عن مكاتب العمل . . . أنه من خلال مقابلة التوظف واستخدام كل الوسائل لاختيار الموظفين ، لا يعدو العمل في هذه الحالة أن يكون تشخيصاً ، ويبعث القائم بالمقابلة عن الأمراض التي تشير إلى الصلاحية أو عدم الصلاحية للوظيفة . وتفيد المعلومات التي يؤكدها الطالب في تخطيط تفاصيل الصورة العقلية التي يحاول أن يكملها والتي تضمه في العمل أو تخرجه من الاعتبار . وليس ضرورياً أن يكون الرفض نتيجة عدم قدرة الطالب على أداء العمل ، فقد يكون نتيجة فشله في الإفصاح عن أساليب عادية ، أو ليل مزاجي ، أو سمّة نفسية ، أو جسمية ، وهذه — جميعاً — دلالات على استمداده للاستمرار وتحمّله المسئولية ، وارتفاع روحه المنيوية وطموحه . ويجب أن تتضمن صلاحية الطالب — كما رأينا — مقابلة تمهيدية ، أي اختباراً نفسياً طبياً ثم مقابلة نهائية . ويجب أن يتفتح بكل هذه الوسائل ، ولا يمين التقدم نهائياً إلا بعد أن يعمل له تقويم على أساس تقرير كامل لسجل النتائج .

وقد وسفت المقابلة المثالية بأنها حديث محلل فيه الطالب بالتعرف إليه ، والتحدث إليه من شيء يهمه . وقد أكدنا أهمية تحسن الظروف المحيطة بالمقابلة ولكن كما يقرر ويكلى أن الظروف الطبيعية المحيطة تقل أهميتها — إلى حد كبير — عن الجو الذي ينبغي أن يسود المقابلة ، والذي قد يتحقق — فقط — بالشخصية القويّة لمن يقومون بإجرائها أو يشرفون على مكتب العمل .

ويجب أن يبدأ الموظف الجديد عمله وهو يشعر بأنه سديق المؤسسة التي سيعمل بها ، وأنه قد خطا خطوة صحيحة بالعمل معها ، ويجب ألا يهتز هذا الشعور على أية حال ، ولكن لا ينبغي خداعه أيضاً ، بل يجب أن يحقّق لنفسه صورة متكاملة عن متاعب العمل ومسئوليّاته ، وعن الفرص المتاحة أمامه أيضاً ، فإذا قرر — فيما بينه وبين نفسه — أنه يصلح للوظيفة بهذه الصورة . . . كان في هذا بداية نجاحه (فكأنه يبيع الوظيفة لنفسه) .

وأي اتجاه آخر يقوم بمخلفه موظفو الإدارة لا يستريح إليه الموظف الجديد

ويتأدى به إلى خيبة الأمل وهبوط الروح المعنوية ، وزيادة التباعد والسمعة الحسنة لمكتب من مكاتب العمل تقوم على الماملة المادلة والوفاء في الوعد .

وبينا وصف كثير من الكتاب مؤهلات القائم المثالي بالمقابلة فإن كثيرا من هذه التحليلات تتخذ صورة من النموض والمعموم ، سواء بالنسبة لصاحب العمل الذى يختار قائما بالمقابلة أو بالنسبة للقائم بالمقابلة الذى ينشد زيادة مقدرته . ويبدو — بصفة عامة — أن أولى السبات التى يجب أن يقسم بها هى فهم عميق للطبيعة البشرية يسائده اهتمام ودى بالتقدمين للعمل ، غير أن ذوى التحليلات الاجتماعية فقط والذين يتأثرون بنيرهم ليسوا مهيتين للتجائح فى مكتب التوظيف، فهم يفتقدون الألفة الوثيقة والضرورية بالظروف الصناعية ، إلى جانب أن معرفتهم شذيلة بسوق العمل المحلية . أو بطبيعة الوظائف التى سيختارون المتقدمين لشغلها . . وظروف التطور فى مختلف هذه الوظائف . ولا شك فى أن القائم بالمقابلة . . لو كان نفسه عاملا . . فسيكون لآطاره الفكرى قيمة كبيرة .

ولمذنه الأسباب فان الخطوة الأولى التى يجب أن تأخذ بها الفتاة أو التى التى يحيل إلى أن يكون قائما ناجحاً بمقابلة التوظيف هو ألا يبحث عن هذه الوظيفة فى إدارة العمل ، ولكن أن يبحث عن وظيفة كامال : حامل ما كينة ، بائع ، كاتب فى شركة تتفق مع رغبته . والخطوة الثانية أن يرفض الترقية إلى منصب إشرافى رئيسى مالم يكن قد حصل على خبرة حقيقية بممل الموظف وحياته . ويقدر ما يأخذ بهذا الأساس تردد فرص نجاحه . . ويستطيع على هذا الأساس أن يقيم بناء معتقداً لخبرة المشرفين ، قراءاتهم ، دراسات خاصة وملاحظات مباشرة للمعاملات الحقيقية فى الإدارة الصناعية ، وأخيراً يزود القاعون بمقابلة التوظيف بثبات فى الحكم لا يكتسب فى المدارس فقط .

وقد رأينا أن غرض مقابلة التوظيف إنما هو التوافق المهى أساسا من خلال الاختيار والمواومة ، ثم — بعد ذلك — عن طريق التتبع وتشير مكان العمل أو الترقية ، وهى تشتمل أول كل شىء على تقدير القدرات ، لميول العمل ، لإمكانات

المطور ، وعلاقتها بمستلزمات الفرص المختلفة التي تستطيع المؤسسة الصناعية أن تقدمها . وهذا دورها الرئيسي في دراستنا العامة للمقابلة ، إنها مزاجية لتحليل الممل وتحليل الفرد ، ونجاحها الرئيسي في الاهتمام المتبادل من جانب المروءس والرئيس .

وتشخص كذلك مقابلة العلاقات الصناعية لتلقى أضواء على أمور ذات مصلحة مشتركة ، فهي تستهدف التأكد من اتجاهات الموظفين نحو سياسة الشركة وارتياحهم أو عدم ارتياحهم لظروف الممل ، متضمنة عادات الإدارة ، علاقات المشرفين . وتطابق المبادئ التي تسود مقابلة التوظيف المتناجحة تماماً مبادئ مقابلة استنتاج الحقائق ، وذلك في تحسن العلاقات الصناعية مع فارق واحد يارز ، فالمقابلة في مكتب الممل بطبيعة الموقف تتأكد - فيها - من اعتماد العامل للتماون في حين أنه قل أن يحظى باحث العلاقات الصناعية بذلك التماون ويوطد مركزه مع الممبل . فيجب عليه أن يخلق الاعتماد لدى الموظف ليقول الحقائق ويغرس فيه الرغبة في أن يتكلم بصراحة وإخلاص . وكما سئرى في الفصل الماشر أن أهم المصادر الضرورية للقائم بالمقابلة هو الاتجاه إلى الاخلاص الحقيقي والمعرفة الجوهرية للظروف والمجال المؤهل له ، وهي الأمور التي تصمم القائم بالمقابلة من أن بضل ، وبغيرها سيكون هنالك نقص في الثقة الأساسية اللازمة بمقابلة ناجحة .

ولكن فلنقم أولاً بزيارة لمأثرة التدريب الحكومية ، وسئرى أن مكاتب الخدمات المدنية نجاهد باستمرار في أن يكون اختبارها الشفوى مميزاً ودقيقاً وقد نظمت تدريجياً للقائمين بالمقابلة وجربت طرقاً كثيرة في تقدير الأدلة التي يحصلون عليها .

المراجع

- 1 — BARIDON, F.L., and LOOMIS, E.H., *Personnel Problems*. McGraw-Hill, 1931.
- 2 — BINGHAM, W.V., *Aptitudes and Aptitude Testing*. Harper, 1937.
- 3 — BINGHAM, W.V., and FREYD, M., *Procedures in Employment Psychology*. Shaw, 1926.
- 4 — BRANDENBURG, G.C., "Developing the Personnel Interview," *Industrial Psychology*, 1927, 3:229-235.
- 5 — BURTT, H.E., *Principles of Employment Psychology*, pp. 414-430, 470-479. Houghton, 1926.
- 6 — CHARTERS, W.W., "The Discovery of Executive Talent," *Annual Convention Series, American Management Association*, 1927, 69:10-13.
- 7 — KENAGY, H.G., and YOAKUM, C.S., *The Selection and Training of Salesmen*, Chapter X. McGraw-Hill, 1925.
- 8 — KURTZ, A.K., "Selecting Salesmen by Personnel History Items," *Psychological Bulletin*, 1939, 36:528.
- 9 — ROBINSON, O. PRESTON, *Retail Personnel Relations*. Prentice-Hall, 1940.
- 10 — SCOTT, W.D., BINGHAM, W.V., and WHIPPLE, G.M., "Scientific Selection of Salesmen," *Salesmanship*, 1916, 4:106-108.
- 11 — SCOTT, W.D., CLOTHIER, R.C., MATHEWSON, S.B., and SPRIEGEL, W.R., *Personnel Management*. McGraw-Hill, 1931.
- 12 — STEAD, W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, *Occupational Counseling Techniques*, American Book, 1940.
- 13 — TEAD, O., and METCALF, H.C., *Personnel Administration*. McGraw-Hill, 1933.
- 14 — THOMPSON, L.A., Jr., *Interview Aids and Trade Questions for Employment Offices*. Harper, 1936.
- 15 — UNITED STATES EMPLOYMENT SERVICE, *Dictionary of Occupational Titles*. Superintendent of Documents Washington, D.-C., 1939.
- 16 — VITELES, MORRIS S., *Industrial Psychology*. Norton, 1932.
- 17 — WEAKLY, F.E., *Applied Personnel Procedure*. McGraw-Hill, 1923.

الفصل السابع

الاختبار الشفهي في مكان الخدمة المدنية

عندما تأخذ مقابلة التوظيف المظهر الرسمي كاختبار شفهي . تعتمد — في هذه الحالة — مشاكل القائم بالمقابلة . ويستهدف هذا الفصل أن يأخذ بيدنا حتى لا نضل في متاهات هذه المشاكل ، فهو يصور الوظائف الموحدة للاختبار الشفهي ويحدد مكانه بين وسائل الاختبار الشخصي ويبرز السبل النجاة في تخطيط هذه الاختبارات وتطبيقها ، ويلقي الضوء على مدى التأكد من صلاحيتها لكل من طالب الوظيفة ومكتب التوظيف مما ، ويلخص الدراسات والتجارب التي أجريت لتغلب على بعض هذه الصعوبات . وسيتناول — بتأكيد خاص — وسائل تدريب القائمين بهذه الامتحانات في أدائهم لواجباتهم ؛ فقد شاركت مشاركة فاعلة في ميادين الإدارة الشخصية .

ويقع على كامل المكاتب الشخصية للحكومة عبء ثقيل في التحديد والاختيار ، فليها أن نجد ونختار أكثر من مائة ألف رجل وامرأة في كل عام للوظائف في مكاتب الولايات المتحدة ، في حين تستغرق الولايات في الحكومات المحلية عدداً أكبر . وتمتد الوظائف الحالية من أكثر الأعمال الكتابية ورتبته : من التصنيف العالي طوال الطريق إلى الوظائف الفنية العالية والمهنية والإدارية ، وقد يكون المتقدمون لوظائف مثل كاتب البريد أو الزائر المنزل ، أو الكاتب على الآلة الكاتبة يزيدون في عددهم عن العدد المطلوب للوظائف الحالية . ومن الناحية الأخرى قد يضيع مكتب الاقتراع شهوداً في البحث عن إخصائى مؤهل تأهيلاً كاملاً ليعمل كطبيب أول للأمراض العقلية في مستشفى أميري .

ويمكن أن تؤدي القابلة الشخصية خلال عمليات التحديد والاختيار نفس

الأغراض التي تؤديها في التوظيف الصناعي ، وهي غالباً ما تقوم بذلك . بيد أن مبدأ التنافس المفتوح - وهو أحد أسس السياسة العامة للخدمات المدنية - قد ينتج عنها تعقيدات تقف بالتنافس في الامتحان الشفهي موقفاً منمراً إلى حد ما عن مقابلة التوظيف المادية . فيجب أن تنقل الطلبات من كل المواطنين اللاتقيين الذين يرغبون في أن يفحصوا ، ويجب أن تدار العمليات الانتقائية بصورة يتضح فيها العدل بالنسبة للجميع . ولا بد من اتخاذ احتياطات مناسبة ضد التأثير السياسي . ويجب أن تكون المناهج التبعة في تصفية المتقدمين وفي إعداد قوائم اللاتقيين - على أساس الاستحقاق - يجب أن تكون دقيقة وعلمية حتى تحوز ثقة الجمهور ، ولا بأس عند الضرورة من أن تتقدم السلطة القضائية لضمان الحق عند ما يرفع إليها الأمر . وقد كان على مديري الخدمات المدنية أن يفكروا بعمق وهم بمسدد تكيف المقابلة الشخصية لتواجه مطالب هذه السياسة العامة في الماشاكل المتضمنة ، وكان عليهم أن يسيروا قدماً في طريق التجارب التي تلقى أضواء على الموضوع الخاص بمقابلات التوظيف ، وقد كانت الاقتراحات العملية التي نتجت من هذه التجارب ملائمة للخدمات المدنية ومتناسبة مع مجالات الصناعة والتعليم والخدمة الاجتماعية أيضاً^(١) .

والاختبار الشفهي أمر طبيعي وهو أحد وسائل متعددة لتأكيد كفاية المتقدمين ، وتقدر أولاً الحقائق المتعلقة بالتعليم والخبرة المهنية والتاريخ الشخصي ، ثم يعلى عند الضرورة امتحان تحريري لقيس معلوماتهم في المجال الخاص ودرجة تفاهلهم في التعامل مع مشكلاته ، وقد تقاس المهارات والكفايات باختبارات مقننة للأداء وقد تستخدم اختبارات الذكاء غالباً في قياس الاهباء والتكيف النفسي والقدرة على التظم . وقد يتقدم أولئك الذين يجتازون هذه المقبات إلى

(١) لحصلت بعض أجزاء هذا الفصل من مؤلفات الكاتب (4 - 3 Bingham) ومن أجزاء في مجلد عطلوط على وعك الظهور عن الاختبارات الشفوية تحت إشراف (Samuel H. Ordway 10) .

نحسب طبي أو اختبار فسيولوجي بمد أن يكون البحث الشخصي قد أوضح سماتهم الطيبة وتقريراتهم بالنسبة للتكامل وإمكان الاعتماد عليهم . وبالنسبة لاختيار أفضل المتقدمين لوظائف عديدة روتينية أو عامة لا تتطلب اختبار قدرات خاصة . . يستطيع اختبار الأداء أو الامتحان التحريري أو تقدير الخبرة أن يحدد أفضل المتقدمين ... ولكن ثمة وظائف معينة - تتطلب درجة عالية من القدرة على التعامل الشخصي مع المروضين أو الساعدين أو الجمهور - في هذه الوظائف لا بد من الاختبار الشفهي كخطوة ضرورية في عملية تحديد الصلاحية . فإن مكتب التأهيل أو المديرين المسؤولين عن الموظف يريدون فرصة يشاهدون فيها الطالب داخل الموقف . . ويلاحظون كيف يتحكم في نفسه أثناء الأخذ والرد في النقاش الشخصي ، وكى يسألوه بطريقة يمكن أن ترمم دلالات ثابتة للصلاحية التي قد تخطئها صور من الاختبارات الأخرى بشكل مباشر . وذلك هو هدف الاختبار الشفهي .

وربما يحسن تقدير غرض الاختبار الشفهي ومكائنه المناسبة بمد أن نذكر أربعة أسئلة رئيسية يجب أن يكون صاحب العمل قد أجاب عليها قبل أن يقوم بمماية اختيار المتقدمين لوظيفة ما ، فيسأل بالنسبة لكل طالب : « إلى حد يحسن أداء العمل الآن ؟ » ثم يريد أن يعرف بمد ذلك استمدادات المتقدم وقابليته للتعلم . « ما هو مدى استمداده لأن يتعلم واجبات جديدة وأن يتقدم في مهنته ؟ » وبمعنى آخر فإنه يريد أولاً أن يعرف حقائق بالنسبة لقدرات الطالب الحالية ثم بالنسبة لطاقاته وإمكانات النمو لديه . وتفرز المعلومات الخاصة بالتحصيل السابق في المدرسة . وفي الوظيفة مع درجات الاختبارات الفنية الإجابة على هذين السؤالين .

ولكن ليس ذلك هو كل شيء ، فصاحب العمل يريد أن يعرف : « هذا المتقدم للوظيفة سيقوم بالعمل ؟ وما هو اتجاهه نحوه ؟ وكثير من الموظفين القادرين قد اختاروا أن يكرسوا ذكاهم ومهاراتهم لأداء أعمال لا ترتبط بوظائفهم . فقد يكون أحدهم على درجة عالية من الصلاحية ولكنه كسول ، أو لا يهتم بعمله .

وربما يكون قد استطاع أن يبرهن على أنه بوسمه إنجاز قدر كبير من العمل في ظل الضغط عليه ، ولكنه لا يزال - بحكم تعود - مهملًا تنقصه الدقة . ومزاجه وسماته الشخصية إنما هي عوامل لصلاحيته النسبية تساوى في أهميتها قدراته وإمكانياته . ومن الضروري ألا نفر ما يمكن أن يعمل فقط ، بل أيضا ما يعمل بالفعل . ويجب أن نسأل عن ميوله الشخصية وأساليبه السلوكية ومدى احتمال الأداء الموفق للوظيفة التي يستطيع أن يقوم بها . وهنا تتضح - مرة أخرى - أهمية الدلائل المستمد من الخبرة السابقة .

ويظل السؤال الرابع قائما حتى بعد اقتناع صاحب العمل بأجابات الأسئلة الثلاثة السابقة . ذلك السؤال الرابع هو : هل سيتناسب ذلك الطالب مع هذه المنظمة ؟ إن كل مشروع ، وكل مكتب ، وكل مجموعة من العمال ، وأي جمعية عامة ، إنما هي تنظيم اجتماعي . وإن الأثر الذي يقوم عليه أولاً هدفه الأساسي يعتمد إلى حد كبير - على قدرة رئيسه ومساعديه في تحقيق التوازن الاجتماعي مع التنظيم ومع أنظمة أخرى أكثر اتساعا للعلاقات الاجتماعية : مع الجمهور ، العملاء أو الجمعيات التماونية . فالإخصائي ، أو المشرف ، أو مساعد المدير ، أو الصيدلي الذي يضابق مساعديه ، أو يناوىء رؤسائه ، أو يفشل في أن يكتب القبول كوحدة تشارك في تكامل تنظيمه ، ذلك الشخص قديموق بشكل خطير للمشروع الذي يعمل فيه حتى ولو كان يؤدي واجباته الخاصة بوظيفته بمقدرة واسعة . فلا غرابة في أن يبذل أصحاب الأعمال كل جهد ممكن لمعرفة الإجابة على هذا السؤال الرابع : « هل سيناسبهم هذا المرشح ؟ » .

وتساوى الأدلة الخاصة بالنمط السائد لدى المرشح في أداء عمله ودوافعه السائدة واتجاهاته وتكيفه الاجتماعي - تساوى مع أهمية الأدلة الخاصة بمعلوماته وتدريبه ؛ وهذه الاتجاهات والنماذج السلوكية لا تظهرها عادة الامتحانات التحريرية ، كما أنها لا تنمكس في مجرد تقرير وصفي عن الخبرة ، ومن هنا اتجهت الدنية - بشكل واضح - إلى الاختبارات الشفهية للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من الأسئلة الأساسية الخاصة بمؤهلات المتقدم للوظيفة . ويوافق معظم

المتحدين على أنه ليس ثمة وسيلة لاختيار العوامل الأساسية للصلاحيات الشخصية يمكن أن تحمل تماماً محل الاختبار الشفهي .

وقد أثبت الاختبار الشفهي تقدماً ملحوظاً في التقييم الوصفي لخبرة الطالب . وقد تبين للمتحنين منذ وقت طويل أن التعليم وشغل الوقت في الوظيفة المناسبة ليسا دليلاً قاطعاً على التناسب أكثر منها دليلاً على الشخصية كلها . وهم يريدون أن يعرفوا ما هي السمات والقدرات المطلوبة للعمل التي لدى الطالب أو التي قد اكتسبها ، ولا يهمهم — على نفس الدرجة — خبرته الكلية بالحياة . وقد تكون ثمة مؤهلات خاصة كالقدرة على التعامل مع الآخرين ، أو العمل رغم العقبات — قد تكون نتيجة انطبعة والشخصية . . . ولذلك يمكن أن يخطط الاختبار الشفهي ويوجه لرسم الدليل الواضح لمثل هذه المؤهلات وهو يستخدم الآن بصورة منظمة في بعض الإدارات كي يميز تقارير المدرسة والخبرة والتفكيرات التهديدية عن المرشح . وتسير في نفس سبيل مقابلة التوظيف في الصناعة ، حيث يختبر القائم بالمقابلة في أثناءها التاريخ الشخصي للطالب كما هو مدون في استارة التوظيف ويسأله باحثاً عن خبراته وتدريبه (١) .

والأدلة والشواهد التي يحصل عليها أثناء الامتحان الشفهي نومان : أولاً الحقائق التي يمكن إثباتها ، وهي تشبه في طبيعتها الأدلة التي يمكن الحصول عليها من الشاهد في المحكمة ، وتقدم الإجابات المفصلة عن الأسئلة الخاصة بتحصيل الطالب وتدريبه . هذا النوع من الأدلة مقصور على مؤهلاته وصلاحيته ، ويلاحظ المتحنون بالإضافة إلى ذلك سلوكه أثناء المقابلة : رزاقته أو عصبيته المفرطة ،

(١) طلبت من مكتب كاليفورنيا للخدمات الشخصية California State Personnel Board من أعضاء مكتب التقرير الفردي بها Qualification Appraisal Board أن يقدموا فرس التقدم لأن يروى تفاصيل أكبر يقدر الإمكان تتصل بمؤهلاته — من تلك التي تقررها استارة التوظيف . وقد انتهزوا هذه الفرصة أيضاً في تصنيف حالات على استارة التوظيف وقام مكتب The New York City & U. S. Civil Commissions بنفس العمل بالنسبة لأنواع معينة من الوظائف .

قدرته على التعبير، الاعتماد المتواضع بالنفس أو العكس الذي تصاحب حديثه عن خبراته، غفلته أو يقظته في التقاط فرض السؤال وتناقشته بذكاء، قدرته في المنة وخصوصاً طلاقته وحسن تمييزه في الاختبار الشفهي مقارنة بمقدارته المكتوبة؛ ويختبرون قدرته في أن يقصد إلى الهدف المطلوب بدل أن يدور حوله؛ وقدرته على أن يؤثر في الآخرين بلباقته وأحكامه الصائبة فيما يختص بالأمور الهامة في مجاله الخاص؛ وينظر أيضاً في قدرته على ضبط نفسه، ثباته الانفعالي أو عصبيته وذلك مع إثبات وتأكيده درجة احتماله. وغير ذلك من الخواص التي يمكن ملاحظتها تحت ظروف المقابلة. وهذه المعلومات السلوكية بالرغم من أن الكثير منها يكون واهياً إلا أن لها قيمتها في مقاييس المتخصص مع الأدلة الخاصة بالحقائق التي استخلصت من الأسئلة والتي يمكن إثباتها.

وتحدد كل هذه التواءات المتضمنة إحراك المتخصص للطلاب كشخص، ومدى صلاحيته للعمل في وظيفة من نوع المهمل الذي يطلبه. ومن الصعب - إن لم يكن من المستحيل - وصف تفاصيل الملاحظات التي تؤدي إلى هذا الإدراك، وليس ثمة إلا فنان متمكن من التعبير يستطيع وصف الإيماءات والحركات والانفعالات التي تولد في الملاحظ الاقتناع بكفاية المتقدم له بين الناس الذين سيرتبط بهم^(١). وبهذا فإنها تؤدي إلى مساعدة فعالة في عمليات الاختيار.

وقد وضعت احتمالات وحدود مقابلة التنافس في ذلك الوصف المختصر من

(١) مقتطف من خطاب لكونورنوز A.W. Kotinawer إن العناصر التي تتدخل في تقديرنا لصفة مطلوبة مختلفة ومتعددة إلى غير حد، فهناك مدى واسع ذو دلالات وظيفية متوازنة للسمات المقدرة والقدرات. ولا يمكن إجراء مقارنة ذات دلالة للطلاب عن طريق مقارنة بسيطة مباشرة للشواهد الخاصة، ولكن يجب أن تجري بالنظر إلى السمات المستخرجة من شفاها الأداة. فلنأخذ كمثال التأكيد على محاولة إشباع المطالبات الصحيحة القانونية للفحص فاني أخشى أن يصير القارئ بالمقابلة على تسجيل ملاحظات محكمة تصلح باعتبارات مقننة لتقديرهم. وأسوأ من ذلك فاني سأسبب في أن يجعل القارئ بالمقابلة من بعض نتائجهم فيما يخص بالطلب وذلك ببساطة، لأنهم سوف يتكلمون غير قادرين على تخصيص فترات متفق عليها للأداة التي تؤدي إلى التقييم النهائي.

ذلك البرنامج الواسع للامتحانات الشفهية التي عقدت في ربيع سنة ١٩٣٨ وهو الذي قام به مكتب التوظيف بقسم الإرشاد الاجتماعي في ولاية بنسلفانيا . فقد كان هناك ٦٠٠٠٠ المتقدم لـ ٥٠٠٠ وظيفة ، وبعض هذه الوظائف كتابية . وكان المدد الأكبر منها لوظيفة باحثين اجتماعيين أو زائرين كإسموئيلهم ، وكانت إجابات التي عليهم أن يقوموا بها هي الاتصال الودي بالأسر المحتاجة وتوزيع المونيت المالاة العامة على هذه الأسر بالدل طبقاً لأنظمة وسياسة موضوعة . وليكن يقوم الممثل بهذه المسئوليات راضياً ، وليكن يرضى دافئ الضرائب والسلطات العامة فإن هؤلاء الزائرين يحتاجون إلى سمات قضية معينة بالإضافة إلى هذه القدرات والسمات التي تقيسها درجات الامتحانات التحريرية . والتعاج أيضاً في وظائف الإشراف والوظائف الإدارية مشروط بالعوامل الشخصية ، وقد ألحقت ضرورة قويم بعضها إلى الاختبار الشفهي . وقد استبعد أميجان تحريري - أحسن تميميم - حوالي ١١٠٠٠ من المتقدمين لوظائف إدارية إشرافية ووظائف العلاقات العامة ، وقد استدعى كل من هؤلاء المتقدمين أمام إحدى لجان الاختبار الشفهي لتقدير السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة ، تلك السمات التي يظن أنها ذات قيمة بالنسبة للوظيفة التي تقدم إليها الطالب . وسجل كل ممنح كذلك تقديراً عاماً لصلاحيته المتقدم الشخصية للوظيفة . ولم تتم هذه التقديرات على أساس التعارف الجاهل أو على أساس الملاحظات المرئية وليكنها قامت على بعض البيانات التي اتضحت أثناء عادية غير رسمية مع كل متقدم استغرقت من ٢٠ إلى ٤٥ دقيقة .

أما كي للتعلين

- ١ - الصوت والكلام
-
-
-
- ٢ - الظهر
-
-

الانجاء النفعي

- ٣ - انظمة (المركبة- الانتيام-التيطة)
-
-
-
- ٤ - العدة هل تمل الأفكار
-
-

علينا أن نقرر خصائص الطالب التي تضمن احتمال نجاحه في الوظيفة التقدم لما ، تلك الخصائص التي لم تكن قست بقياس تجاربه وتدريبه أو بأدائه في الامتحان التصوري ، ولكنك تستطيع أن تلاحظها عند الحديث إليه وجها لوجه .

منع في ذهنك أنواع الواجبات التي سيطلب من التقدم أدائها وقدر ما إذا كانت خصائصه الشخصية — كما تستفر من نفسها في أثناء الكتابة — تؤهله لأن يشغل هذه الوظيفة . لا تمنع له تقديرا على أساس معلوماته الفنية أو نقص هذه المعلومات فيما يخص بالوظيفة . لا تمنع تقديرك لوهلته الشخصية بتأثر بما يذكره لك من خبرته أو من نقص هذه الخبرة .

إذا كان سوتة — مثلا — رنانا مدويا أو منخفضا بحيث يتمخض عنه انطباع غير سار في نفس من تصعدت إليه . . فيجب أن تمنع له تقديرا منخفضا في هذه الميسة في اتجاه الطرف الأيسر للمقياس . فإذا كان بين بين (لا يترك أثرًا سارا

تابع التعليمات

وانصبا ولا أنرا غير سار) فيجب أن نمنعه في منتصف التدريج أو قريبا من المنتصف . ومنه في النصف الأيمن من القياس إذا كان كلامه متضلعا من السورب الخاصة بالذرات وكان سرته من الوضوح والسماء بحيث يمكن أن يكون ذلك مؤملا وانصبا للمل الذي سيؤديه .

وكذلك منع للمتقدم تقديرا بالنسبة لكل السمات الأخرى وأما لماهم هذه السمات كما زارها في استارة التقدير . فإذا لم يترك المتقدم في تفساها أنرا ، ودبا كان أو غير ودى ، وذلك بالنسبة لإحدى السمات ، فضع تقديره في منتصف مقياس هذه السمة . سجل تقديرك التجريبي بالنسبة لكل سمة بوضع علامة اختبارية (س) على القياس المناسب عند النقطة التي تستقد أن المتقدم يقف عندهما .

وليس من الضروري أن يقع التقدير في أحد تقيسات القياس ، فقد نمنعه في أحد الأطراف ، أو بين قطبتين .

ضع تقديرك لخصائص الغالب بناء على الشراهد التي تلاجلها في القالبه

الانخبار الشفهي

- ٥ - الأحكام
-
- ٦ - الاستقرار الاتمال
-
- ٧ - الثقة بالنفس
-
- ٨ - روح الصداقة
-
- ٩ - الملاحية الشخصية لورطانية
-

الترجمات

.....

تابع العمليات
مقط .. تأكد من ملكك وضعت تقديرًا للنقص بالنسبة لكل سنة . لا تنفل
إجمالاً .

وعند تقدير ك السمة الأخيرة د الملاحة الشخصية « بينما من نقص
أو عدم نقص المتطلبات الفنية والخبرة التي قد تظهر ، منه في أقصى اليسار إذا
كنت تعتقد عدم صلاحيته عالمًا للوظيفة . فإذا كانت صلاحيته بالكاد ، يعني أن
تكون مستعداً لأن تصادق عليه كمشخصية نسلج لهذا المل وكن ذلك مرود
في منه المساعدة ، فقمته في منتصف الخط بين وسط القياس والعرف الأدنى .
وإذا ما كنت معادياً عليه بقية أو بحجة فقمع علامتك الاختيارية بوضوح إلى
يمين منتصف القياس . هناك حرية مراجعة تقديرائك بعد أن تكون قد قمت
بمقابلة طلاب متقدمين وناقشت شراعتهم مسائلهم الشخصية على محضين
آخرين مع الطرف الأول من امحك لله جانب كل تقدير فعله . ويستطيع أن
تسعمل البرنامج المناسب للطلاب في التمايلات .

(الشكل ٤)

استمارة التقدير التي يستعملها المختارون بالمخابرة للاستحقاق الشفهي

تعليمات : اسأل نفسك إلى أي مدى يمكن أن يقرن التقدم برؤا الذين يوردون هذا السمل . قدر ما إذا كان سوته،
مظهره . . الخ يمكن أن يكون لائقاً أو مناسباً لثل هذه الوظيفة . ضع له تقديراً بوضع علامة (٧) على
تلك النقطة التي تعتقد أنه يقف عندها على القياس . ضع تقديراً للسملات الأخرى :

اسم ودرم التقدم . . التاريخ أنواع الأحوال التي قومت ملاحظته على أساسها

١ - السموت والكلام

هل يستعصي سوته السرور أو بسبب الضغط ؟	مثير أو غير مثير بوالسكه لا يبر عامولا واضح وبسبب واضح وسار
هل تسمع ما يقوله بسهولة ؟ هل يتم في الكلام ؟	واضح غير سار إلى بسبب المكس ارياحا وانحما إلى درجة غير
أو يصعبت بيرة تكدر المستمع أو تعبه ؟ هل	عادية

كلامه واضح جيز ؟ هل سوته قوى رفاق حسن
الإيعام بحيث يمكن أن يكون من الإمكانات ذات
القيمة بالنسبة لوظيفته ؟

غير جذاب أو غير مناسب	سبب إلى حد ما أثار غير	تقبل مناسب	سبب يوضح انطباع سارا	انطباع يدعو إلى الإعجاب
غير مناسب	محرب	محبوب	محبوب	محبوب
على عدادك	بطيء في فهم	يسمح دائما على	سريع إلى حد	سريع قادر
الرائع .	الانطباع المميقة	وجه التقريب	ماتق التماسا	حل التهم إلى
غالبا ما يحلوه	(التلقية) .	القصود من	فرض الأسئلة	حد غير مادي .
فهم معنى	يحتساج إلى	أسئلة العالم	والأفكار	الجديدة .
الدوال	شرح	بالتأية .	الجديدة .	الجديدة .
غير منطقي	يسهل إلى	عادة ما يحسن	يبدى مقدرة	عادة ما يكون
وتشاكل	الاعتد أو إلى	التفسير من	ثاقية على فهم	واضحها
الأفكار .	أن يسكنون	أفكاره .	نفسه .	ومطابقها .
(مشوش)	غامضا			

٢ - الظهور

نوع الانطباع الأول الذي يعمده ؟ هل يبدو أنه شخص لائق ، حسن المصحة ؟ نشيط ؟ هل لديه خصائص جسمية أو ملايح في الوجه قد تروق بشكل خطير ؟ هل هو حسن المدام أو لا ؟ متعصب أو مدعن ؟ جذاب الظاهر أو غير جذاب ؟

٣ - البقعة (الانتباه) .

مدى استمداه لأن يسمح معنى الدوال . . هل هو بطيء حتى في إدراك الانطباع الواضحة ؟ أو هل هو سريع الفهم حتى للأفكار المستتلفة أو الصعبة ؟

٤ - القدرة على توضيح الأفكار

هل يتكلم بصورة منطقية مقننة ؟ أو هل يميل إلى أن يكون غامضا أو غير منطقي متداخل الأفكار ؟

٨- روح المداقة :

هل هو شخص مقبول ؟ هل سيكون مرسوده وأمراته منصفين إليه أو يتخذين منه موقفاً مبيناً ؟ هل يستعصي الزلا - الشخصى والإخلاص ؟

٩- السلاحيه الشخصيه للوظيفة :

في ضوء كل المتواحد للثقله بالجهاتى الشخصيه المتقدم (سواء أذكرت أم لم تذكر) كيف تقدر سلاحيه الشخصيه لسل كالتى هو مقدم إليه تذكر أنه ليس من مصلحته أن نوصى بهينه لئلا هذه الوظيفة إذا ما كان هو مناسباً لغيرها . فهل ندفعه إلى أن يقسم ذلك السل ؟ أو هل تصادق على طلبه ؟

يوجد خلف هذه الصفحات تلميحات كالتى ومكان التلميحات على سلوك الطالب .

١٩٣٨

يجعل الناس لا يشعرون منه محتمل من الأصدقاء الشخصى
بسهولة
دولاه

غير صالح لهذا قد يستطع يوافق عليه . يوافق عليه يوافق عليه
المستل . يوافق عليه يوافق عليه
لا يوافق عليه عليه يرد .

١٩٣٨

أخفت استارة التقدير من التوسيات التى أهدا

W. V. Bingham

طبعة ١٩٣٨

وقد اختير النماذج ممتحن لمراقبتهم بمخرجات الوظيفة ، أو للخدمة الاجتماعية أو لظروف المنطقة ، كما أنهم اختيروا أيضا لكفائهم العامة ولحيادهم السياسي . وعرف الأعضاء الخمسة أو الثلاثة لكل لجنة بطبيعة الامتحان وغرضه ومسئوليات الوظيفة المطلوبة . ودربوا على المناهج التي ستقيم . وسبقت امتحانات المتقدمين الحقيقية مقابلات وتقديرات تجريبية على أفراد قاموا بدور المتقدمين . وكانت استمارة التقدير للمتقدمين لوظائف الإدارة الرئيسية تقدر ١٢ صمة : صوت الحديث ، المظهر ، القدرة اللغوية ، الاتزان ، التحمل ، اللباقة ، تمثيل الأفكار ، البعد عن التحيز ، القدرة على التخطيط ، القدرة على الإدارة والتنظيم ، القدرة على تفسير التنظيم المجموعة ، وأخيرا الصلاحية الشخصية للوظيفة ؛ وكانت الصيغ المستعملة في تقدير المتقدمين للوظائف عشر ، كما حددها الإحصائيون: الصوت ، المظهر ، اللغة ، اليقظة ، القدرة على توضيح الأفكار ، الاتزان ، التحمل ، اللباقة ، الحكم السليم ، الملائمة الشخصية ، وقد أوجز تعريف كل صمة بقدر الإمكان في ققرة مختصرة . ونشبه استمارات التقدير الأشكال المرفوعة في الشكلين ٤ ، ٥ . وصحح بعضها بمفاتيح التصحيح اليدوي . وإن ٣١٠٠٠ منهم لتصحيحها آلة التصحيح (International Test Scoring Machine) وقد كيفت هذه الوسيلة لأول مرة لإحصاء وعد التقديرات المرسومة . وتقرأ الآلية كهربيا التقديرات المسجلة على كل مقياس وتقيس قيمتها العددية ، وتضرب هذه القيمة في درجتها الموزونة وتستخرج في لحظة المتوسطات المنفصلة لكل صمة ولا تريد الأخطاء في هذه العمليات من ١٪ . وفيما يلي تحليل مفصل للمعلومات بالتحقق من درجات التقدير على ضوء نتائج وفروض متعددة يجب أن تكون موضوعة في الذهن ، ويجب أن نختبر بدقة في الفرضيات التالية لتقديرات القاعين بالمقابلة :

١ - بالنسبة لثبات : تحت الظروف التي تسود في مثل الامتحانات الشفهية لا يختلف كثيرا التقديرات المطاة للمتقدمين من الأعضاء المتقدمين للجان القاعين بالمقابلة . ويندر أن يصحرف التقدير المعطى لإحدى السمات بتقدير خمس المقياس من متوسط تقديرات المتقدمين الآخرين . ولم يزد

متوسط الانحراف عن معاملات الاتفاق في العينات التي درست عن حوالى
عن القياس .

٢ - هنالك على أية حال عدد من الشواهد تدفع إلى عدم الاعتماد على
الأحكام من جانب القائمين بالمقابلة ، فهم لا ينقادون إلى أحكام أحد الزعماء
أو أحكام الأغلبية .

٣ - يختلف المتحنون في تأثرهم بالمهالة ، ولذلك فقد أدت تلك التحذيرات
التي كانت قصيرة ، ولكنها مؤثرة ، والتي اتخذت عند ما عرف القائمون بالمقابلة
بواجباتهم ، أدت عملها ولم يستسلم كثير منهم للدافع إلى تقرير التقدم تقدرا عاليا
أو متوسطا أو منخفضا في كل الساعات . ولم تكن هنالك غير حالات قليلة وضع
فيها القائم بالمقابلة تقدرا ينخفض قليلا من ذلك التقدير المشترك بين كل الساعات
تقريبا مشيرا إلى أثر المهالة في الأحكام ومسجلا لها بدقة وإحكام .

٤ - يختلف المتحنون في صلاحية التمييزات التي يحاولون أن يضموها وقد
تتوزع التقديرات التي يضعها أحد القائمين بالمقابلة توزيعا معتدلا على القياس ،
في حين قد تتجمع تقديرات أخرى في متواليين أو ثلاثة ، أحدها يكون طويلا
ويكون عادة قريبا من وسط القياس ، والآخر في منتصف المسافة بين الوسط
وبين الطرف الأعلى ، وباستعمال يسير للقيم المتوسطة نرى أن ذلك التمييز يكون
نتيجة عدم المراقبة ، ويجب أن تكون هنالك تعليمات ومراعاة أكثر في استعمال
استمارات التقدير .

٥ - يختلف المتحنون في قدرتهم على تقدير أنواع الساعات المختلفة .

٦ - يختلف المتحنون في مدى القيم التي يستخدمونها . ويعمل بعضهم على
توزيع تقديراتهم على مساحة صغيرة من القياس وبذلك تقل أوزان هذه الأرقام
إذا قورنت بمتوسطاتها بتقديرات المتحنيين الذين استعملوا مدى واسعا
من القيم .

٧ - تميل أغلبية المتحنيين إلى استعمال مدى محدود نسبياً للقيم التي هي مقاييس الصوت ، المظهر ، القدرة اللغوية ، في حين تنتشر على مدى أكثر انساماً الأحكام على السمات الأكثر أهمية وتعقيداً مثل « القدرة على التخطيط والتنظيم ، والقدرة على تفسير تنظيم الجمعية » ومطى ذلك المدى لهذه الأحكام أوزاناً أكبر عندما تمتزج متوسط تقديرات كل السمات .

٨ - هناك اتفاق يدعو إلى الدهشة بين القائمين بالمقابلة ، على تقديراتهم بالنسبة لهذه السمات الأخيرة الأكثر تعقيداً عن اتفاقهم على تقديرات تلك السمات الأولى الأكثر وضوحاً ، ولو أننا أخذنا ذلك القارب في الاتفاق بين المقيدين كقياس لنسبية الموضوعية . فإن الأحكام الخاصة بمظهر المتقدم ستكون أقل موضوعية من تلك الأحكام الخاصة بـ « قدرته على التخطيط والتنظيم » .

ومن المحتمل أن تمرى الانحرافات الواسعة للمتوسط من التقدير المشترك - عند ما يقدر « المظهر » - إلى الاختلافات الواسعة بين القائمين بالمقابلة من حيث ذوق كل ومعايره في الحكم على المظهر الخارجى ، وتمزى في جزء آخر إلى تلك الحقيقة وهو أنهم يكرسون وقتاً وتذكيراً قليلاً نسبياً لتقدير السمات التي تبدو أنها سهلة التقويم ، وليست على درجة كبيرة من الأهمية . وأيا كان التليل فليس هنالك شك في أن الأحكام على « الصوت » و « المظهر » و « القدرة اللغوية » كانت أكثر ذاتية من بقية السمات عندما قومت ، على أساس أن الاتفاق بين القائمين بالمقابلة كان أقل اقتراباً ، وكانت أكثر السمات ثباتاً في التقدير هي « القدرة على التخطيط والتنظيم » و « توضيح الأفكار » و « الصلاحية الشخصية للوظيفة » .

٩ - كان هنالك ميل ملحوظ من المتحنيين لتقدير كل المتقدمين تقريباً فوق متوسط المقياس على أقل السمات دلالة : « الصوت » - « المظهر » - « القدرة اللغوية » . يميل المتحنون إلى وضع كل وأغلبية السمات الأخرى عند المتوسط أو تحتها . ويمزى هذا الميل جزئياً إلى الطريقة التي وزعت بها المبارات الوصفية على طول المقاييس المختلفة . ولكن من المحقق أن القائمين بالمقابلة يميلون إلى أن يكونوا

عاطلين حزميين بشكل خاص عندما يتقدرون تلك السمات التي تعتبر أكثر ضرورة للكفاية الأدائية لواجبات الوظيفة .

٢٠ - وبالنسبة لدرجة النجاح كان باستطاعة أعضاء كل لجنة امتحان أن يصلوا إلى مستوى مشترك . وفي الحكم الأخير اتطاح بالشخصية كانوا بلا تمييز تقريباً على اتفاق بالنسبة للمصادقة أو عدم المصادقة على التقييم .

١١ - ول سوء الحظ ليس هنالك ضمان لتماثل مستوى النجاح ، الذي استموبته مختلف لجان امتحان المتقدمين ، وذلك في الوظائف المتشابهة ، ولا يضمن أن تبدأ هذه اللجان من نفس الدرجات وتحافظ على نفس المستوى من التفوق وتبرز عدة صعوبات من استعمال أسبارة التقدير البيانية لتسجيل الأحكام .

١٢ - ولكن نأكد فإن كثيراً من القاعين بالمقابلة أكدوا تفضيلهم للتقدرات العديدة ، ولكننا نود أن نجد متحصناً وجد صعوبة في أن يتم تسجيل أحكامه بوضع علامات على المقاييس البيانية ..

١٣ - بالنسبة للأوزان الداخلية ، فقد فكر كل منهم بعيداً لاستخراج الفروق في نسق الرتب النهائية بين الطلاب التي قد تنتج من تعيين الأوزان المختلفة للسمات المنفصلة . وقد اقترح القاعون على الخدمات المدنية عديداً من الطرق الاختيارية للوزن . واقترح الاختصاصيون الاجتماعيون والاداريون والاختصاصيون النفسيون مناهج أخرى . وفي أحد أطراف هذه المناهج طريقة تجاهل كلية التقدير الكلى على أساس مضاعفة التقديرات الخاصة فقط . وكانت في الطرف الآخر مناهج تعطي لهذه الفقرات وزناً مساوياً لمجموع كل التقديرات الأخرى مجتمعة . والحقيقة أن كل أساليب الأوزان الداخلية المقترحة تعطي نفس درجة الترتيب كالأخرين . والتنويرات الوحيدة في الوظائف كانت ضرورية بالنسبة لتلك التي كان المتقدمون حديثي عهد بالتعيين فيها ، وكانت الفروق بين تقديراتهم أصغر من أن يكون لها دلالة احصائية . ولكني أظن كيف يكون ذلك ممكناً يجب أن يتضح في ذهن أن أى تقدير مفرد ولأية سنة ، يوضح حكماً على صلاحية

الطالب ، فينبأ يتحول انقياء القائم من صفة إلى أخرى لا يتغير التقدم ولا العمل ، بل يظللان كما هما . ومن هنا يجب أن تتوقع معاملات الارتباط الإيجابية ذات الدلالة بين التقديرات والسمات التي تستثمر قيمتها الأساسية للتجاح في الوظيفة ، وعندما تكون هذه الارتباطات متقاربة في مجملها فسوف لا يكون للأوزان المطواة للسمات المنفصلة سوى تأثير طفيف على الدرجة النهائية لسكل متقدم .

١٤ — تختبر هذه الامتحانات الشفهية قدرات أخرى أو إضافية لتلك التي قيست بالامتحانات التحريرية ، ومن هنا فإن أغلبية المتقدمين من منخفضي التقديرات — الذين هم في الترتيب المباشر بالنسبة لأولئك الذين اجتازوا الاختبار التحريري — تكون وتبهم منخفضة أيضاً في الشفهي ، ولم يتجاوز هذا التساوق الوثيق هذه النقطة^(١) . ويعتبر السؤال عن السمات الخاصة التي يجب أن يهتم بها القائمون بالمقابلة لتسجيلها ذا أهمية ثانوية بالرغم من أن السمات يجب أن تكون واضحة المناسبة لمتطلبات الوظيفة . ويجب ألا تكون القائمة طويلة ، وطبعاً يجب أن تتضمن فقط السمات التي يمكن ملاحظتها أثناء المقابلة ، ومحاولة تقدير بعض الخصائص مثل الشجاعة الشخصية أو الأمانة الشاملة في الأمور التالية تعتبر طلباً للمستحيل . ويجب أن نقول في أثناء بحث الشخصية الشواهد الخاصة بمثل هذه السمات إذا ما كانت لازمة للوظيفة المطلوبة ولا تبحث أثناء الامتحان الشفهي المادي .

وقد يسأل سائل : لماذا لا يتخل عن كل تقديرات السمات النوعية ، ويطلب ببساطة من المتشحين أن يذكر واحدًا واحدًا بالتحديد بالنسبة لصلاحية الطالب الشخصية للوظيفة ؟ والاجابة المرضية هي : احتمال صحة ذلك الحكم الهام سيكون

(١) مثلاً : في عينة مكونة من ١٤٨ متقدماً لوظيفة مساعد إحصائي اجتاهي كان معامل الارتباط بين تقديرات الاختبار الشفهي ودرجات الامتحان التحريري . كان $+ ١٠ - ٠.٠٠$. وفي عينة من ٦٧ متقدماً لوظيفة باحث اجتاهي كانت العلاقة سالبة — $+ ٠.٨ - ٠.٨٠$. وفي عينة من ٨٠ متقدماً لوظيفة باحثين كانت $+ ٧٠ - ٩٠.٧$

أكثر إذا تمت بعد أن يكون اقتناء القائم بالتقدير قد ركز بنجاح على حديد من سمات الطالب النوعية وحتى بالرغم من هذرات هذه السمات فإن القائم بتجاولها تباعا ولا تدخل في الحسبان التقديرات الخاصة ، الصلاحية الشخصية للوظيفة ، لأنه من المحتمل أن تكون التقديرات الكلية أكثر عميلاً وأكتر اعتماداً عليها عندما يسجلها قاعون بالمقابلة يكونون قد حددوا أسئلتهم وأجروا ملاحظاتهم بطريقة تمكنهم من أن يقرروا تقديرات للسمات الخاصة (النوعية) . وقد كانت خبرة مكتب التشغيل في قسم الارشاد الاجامى إلها لثلاث المتبحرين أقنهم بمسئولية السير في عمل من هذا القبيل دون إدخال أسئلة بالنسبة للنشاط السياسى للمتقدمين . ومن المحتمل في أثناء التعرف على واجبات الوظيفة التى يقصد لها الامتحان وفى أثناء سؤال المتقدم ، أن كثيراً من القاعين بالمقابلة ينتهيون لطبيعة وأهداف المونة العامة ويكتسبون تقديراً وقوفاً حيا لوسائل قد تساعد زيادة سرعة تطبيقها في مجتمعه الخاص .

وقد نجحت اللجنة في تجنيد خدمات أعداد كبيرة - بدون أجور - من الأشخاص القادرين الراغبين في تخصيص وقت كفاحيين لمل نظرنا إليه على أنه خدمة حقيقية للصالح العام ، وقد اختبروا لكثهم وقدراتهم ، وكذلك لحيوية الضمير والتحرر من شبهات السمائس السياسية ، وإذا شئنا أن تكون تقديرات المتقدمين سليمة ، مميزة ، غير متحيزة فنال ضرورى أن نؤمن عملهم حتى يستطيعوا أن يكونوا كذلك .

وبلى ذلك في الأهمية تدريب القاعين بالمقابلة ، ويستغرق التدريب التمهيدى الحقيق وقتاً أطول من ذلك الذى يشترطه عادة القاعون على تطبيق الاختبارات الشفهية . ولذلك نلزم الساعات ، لا الدقائق ، فلما كد من أن الأغراض والعمليات والأساليب الفنية قد فهمت بوضوح ، ولا يمكن أن يتم ذلك دون اشتراط قدر كبير من التدريب الأولى في إدارة مثل هذه الامتحانات . ويزيد من سهولة

إجراء الامتحانات لتدريب القاعين بالمقابلة في أثناء أو بعد فترة إعداد التلميحات . ويرفع هذا التدريب - دون شك - ثبات التقديرات . وفي النهاية فإن الالتفات أو عدم الالتفات لتدريب القاعين بالمقابلة يؤثر في النتيجة النهائية تأثيراً أبعد مدى من ذلك التأثير الناتج من نظام خاص متفق عليه لتقدير السمات وتسجيل الأحكام .

ويجب الفصل التالي من أحسن وسيلة لتنفيذ ذلك التدريب الضروري .

المراجع

- 1 — ANON., "Oral Examinations." Chapter 17 in *Manual of Merit System Administration*. Prepared under the editorial direction of M. Freyd. Federal Security Board, 1938.
- 2 — BARNARD, CHESTER I., *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, 1939.
- 3 — BINGHAM, W.V., *Oral Examinations in Civil Service Recruitment*. Pamphlet No. 13, Civil Service Assembly, Chicago, 1939.
- 4 — BINGHAM, W.V., "Halo, Invalid and Valid," *Journal of Applied Psychology* 1939, 23:221-228.
- 5 — KLEIN, ALICE C., *Civil Service in Public Welfare*, Russell Sage Foundation, 1940.
- 6 — MANDELL, M., "Civil Service Oral Interviews," *Personnel Journal*, 1940, 18-373-382.
- 7 — O'BRIEN, J.C., and MARENBERG, P.P., *Your Federal Civil Service*. Funk, 1940.
- 8 — ORDWAY, S.H., and LAFFAN, J.C., *Approaches to the Measurement and Reward of Effective Work of Individual Government Employees*, Supplement to the *National Municipal Review*, 1935, 24:555-601.
- 9 — ORDWAY, S.H., and O'BRIEN, J.C., *An Approach to More Objective Oral Tests*. Pamphlet No. 2, Society for Personnel Administration, Washington, D.C., 1939.
- 10 — ORDWAY, S.H., and OTHERS, *Oral Examinations*. Civil Service Assembly, Chicago, 1941. (In press).
- 11 — O'ROURKE, L.J., *Opportunities in Government Employment*, Garden City Publishing Company, 1940.
- 12 — ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J., *Management and the Worker*. Harvard University Press, 1939.
- 13 — STEAD, W.H., SHARTLE, C.L., and ASSOCIATES, *Occupational Counseling Techniques*. American Book, 1940.

الفصل الثامن

الاختبار الشفهي (تابع)

تدريب القائمين بالمقابلة والباحثين في الميدان

قد يختار ممتحن معين دون أن تكون لديه خبرة سابقة في مقابلة المتقدمين لوظيفة في الخدمات العامة لخبرته الواسعة بميدان العمل الذي يتقدم إليه المرشحون . ومع ذلك فتمة خطوة هامة يجب التأكد منها في إعدادهم ليشارك في اختبار شفهي ، تلك هي أن يكون هو وكل أعضاء لجنة الامتحان يفهمون فهما دقيقا طبيعة الوظيفة التي تم لأجلها مقابلة الطالبين . وقد يكفي لذلك أحيانا قراءة المنشور عن الامتحان وقد يكون من الأجدي في بعض الأحيان أن يوصف عمل الوظيفة في تفاصيل أكثر وكذلك الواجبات الخاصة التي ستؤدي وظروف التي يجري العمل فيها . ويكتب مثل هذا الوصف عادة ويمطى للقائمين بالمقابلة قبل الامتحان . ولكن يجب أن يراجع ويتسع عند ما يجتمع أعضاء اللجنة للتعليمات النهائية . ويجب ألا يتجه الاهتمام إلى المؤهلات - التي تعتبر ضرورية لأداء هذه الواجبات بصورة مرضية - إلا بعد أن تتضح واجبات ومسئوليات الوظيفة في أذهان كل الأعضاء .

ويجب أن يذكر القائمون بالمقابلة أنه ليس كل المؤهلات المطلوبة أو الضرورية يمكن أن تؤكد تأكيدها عليه أثناء فترة الامتحان الشفهي . فبعضها يقاس بصورة أدق بامتحانات تحريرية ، أو بتقويم يعتمد على تسجيل خبرات الطالب ، أو يبحث نال للشخصية ، وإذن فمن الضروري أن يوصف للممتحن غير الخبير الخطوات الناجحة في المماريات الكلية للتعيين والاختبار ، حتى يحسن تقدير الوظيفة التي يتفرد بها الاختبار الشفهي كخطوة واحدة في هذه العملية . ويجب أن يمد الممتحن أيضا ليركز انتباهه على أدلة الصلاحية التي يمكن تأكيدها أكثر في أثناء

الوقت القصير المتاح للمقابلة الشخصية . وليست هناك حاجة إلى تفصيل الطرق التي يتبعها المكتب في تجميع المعلومات من مختلف المتقدمين لوضع رتب التقديم في قاعة مناسبة ، ولكن واضح القاعة يجب أن يكون مستعداً للإجابة عن أى سؤال خاص بهذه المناهج .

وتكون التعليمات أميل للدقة إذا وضعت في جزء من كتيب يحدد التخطيط الفلسفي للتنظيم للشود ويصف أهداف وسياسة ومناهج مكتب الاختبار ، ويتضمن هذا الكتيب عرضاً لمعى للمايير والتصنيفات مع وصف للخصائص الشخصية ، والسمات والقدرات أو الموامل الأخرى التي ستقدر ، وطبيعة أنواع الأداة المقدمة أثناء المقابلة والتي من المحتمل أن تتوفر دلائل على درجة وجودها لدى المرشح . وتكتب مينات من أسئلة وموضوعات المناقشة التي برهنت على صلاحية المتقدمين كوسيلة لتخطيط مثل هذه الشواهد . وكذلك اقتراحات لبيان كيفية تهادى الانزلاق إلى الأسئلة غير المناسبة ، أو مناقشة لاسلة لها بالموضوع . ويعد مثل هذا الكتيب الإطار الذي يرسم على أساسه طبيعة وأجبات الوظيفة التي يتحصى من أجلها التقدم ، وكذلك المؤهلات والموامل التي يجب أن تقرر .

ويجب أن يناقش أعضاء اللجنة الموامل الخاصة : السمات والخصائص التي ستلاحظ وتقرر . ولا يكتفى أن نسمى الموامل الآتية : المظهر ، اللبابة ، المبادرة إلى العمل ، القدرة على التعاون ، الإقناع ، الصلاحية الشخصية ، أو ما شاكل ذلك . بل يجب أن يحدد سلفاً كل حامل باختصار ، حتى يتأكد الاتفاق على ما يقدر ، وعلى أنواع الأداة التي تبحث ، ومعايير الامتياز المطلوبة .

ومن الضروري أن نؤكد أن هذه الخصائص يجب أن تقوم ، لا كأشياء مجردة ، ولكن كموامل في صلاحية الشخص السكالية للقيام بأداء الوظيفة . ومن هنا كانت البراعة بين المتنافسين على التوظيف كرشدين للبوليس ، أو باحثين

أخصائيين ، إنما هي سمات على درجة قليلة من المشابهة للبراعة المطلوبة في مدير مكتب ، مهندس تنظيم ، مدير . ولا يجوز أبداً أن ينيب — لا في أثناء تدريب القائم بالمقابلة أو في أثناء العمل كمتخصص — عنه أنه يساعد على تأكيد قدرات المتنافسين الوثيقة الصلة بالتميز في وظائف معينة . وعلى ذلك أن يبحث مع القائم بالمقابلة أنواع الأدلة التي يجب ملاحظتها وتحريرها ، ويجب أن تراجع عينات الأسئلة وموضوعات المناقشة مع المتقدم . ويجب أن ينوه بالأسئلة غير المناسبة التي قد تظهر معلومات عن المنتجات السياسية أو العسكرية أو التحيزات القاعدية . وكذلك الرغبة في الاحتفاظ بدم رسمي المقابلة وتلقائيتها مع التأكد من أن الشواهد الكافية تكون قد استنتجت قبل انتهائها ، تلك الشواهد التي يوضع على أساسها تقدير لكل سمة أو عامل مطلوب تقويمه . وقد نحتاج لتذكير القائم بالمقابلة مرة أخرى بأن الامتحان سيكون موضوعاً للمراجعة إذا ما رغب المتقدم في الاستئناف . ومن هنا جاءت ضرورة وضع كل تقدير على أساس على قدر الإمكان وعلى شواهد مدروسة وعلى أدلة موضوعية مستنتجة أثناء فترة الامتحان ، وعلى أسئلة واضحة الصلة وليست قليلة الأهمية بالنسبة للسؤال الخاص بصلاحية التقدم للوظيفة وكافية لتميز ثبات أسس المقارنة بين المتقدمين ، والفارق بين الشاهد والاستنتاج لا يمكن تأكيده بقوة (١) .

وأخيراً فإن أشد النقاط صعوبة هي توضيح ذلك الفارق بين الاستدلال

(١) انظر Ordway & O'Brien لتحليل هذه المفككة — مع وصف لنهج اختباري لتأكد من الأدلة الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها في اختبار شفهي — استعمال مباشر في تدريب القائمين بالمقابلة ليدركوا التصديق في عملهم والنتائج الواضحة النابعة من أجزائه ، وسيجد هنا المسؤولون عن تخطيط الاختبارات الشفهية وتدريب القائمين بالمقابلة طريقة السؤال محددة لاستنتاج الشواهد البارزة والموضوعية الناتجة الخاصة بمواضع الأداء (ما قام به مثلاً المتقدم وما يستطيع أن يقوم به أثناء المقابلة) التي لا يمكن حيلولة أن يقدر كشاف موضوعي بخصوص نوع وصفة الأداء المتوخى في الوظيفة .

والشاهد وتقوم ذلك الدليل ، وهناك ميل متأسل لتضخيم هذه العمليات ، وهي شديدة الوضوح في ساحات المحاكم التي كلفت عبر القرون لتكوين قواعد عدلة يتسنى - في ضوءها - قبول شهادة الشاهد .

وليس المتعنون الشفيون مقيدون بهذه القواعد القانونية . وأكثر من ذلك فإن القائم بالمقابلة متأسل وقاض وحكم في نفس الوقت ، ولكنه يجب أن يعرف أنه يمالج هذه الوظائف المختلفة . وتتمتع صحة القرارات - في جزء منها - على مهارته في التأكد من الشاهد ، وفي جزء آخر على قدرته في انتقاء العناصر البارزة ذات الدلالة من تلك التافهة التي لا جدوى منها . . . وفي جزء ثالث على حكمته في تقدير كل الشواهد كأداة على الملازمة الخاصة بالعمل التي سيؤديها الموظف . والفصل بين وظائف جميع الشواهد وتوقعها موضع في مناهج تقدير الموظفين التي اتبعها مؤتمر الخدمات العامة بنيويورك ولوس أنجليس وعدد من الولايات الأخرى ، والتدريب على الشواهد البارزة جزء أساسي من تدريب القائم بالمقابلة ، ولا يقل عنه أسالة التدريب على تقويم دلالاتها .

ويساعد القاعون بالمقابلة على تحصيل اتفاق أوثق وثبات أكبر في أحكامهم بالتدريب على التفريق بين الحقائق الموضوعية والانطباعات الذاتية ، ويجب أن يذكر وقت تقديرهم . لشاهد ما أننا جميعاً موضوع لنوع أو لآخر من المقابلة الشخصية . ويجب أن تعلم كيف تتعرف ونسقط من حسابنا أي تمصب شخصي أو محاباة للرجل السمين أو عليه ، لبيض البشرة ، أو المطف على المال . . . إلى آخر كل هذه التميزات التي تميل إلى تحريف وزننا للدليل القائم أمامنا .

وبعد ذلك فإنه من المناسب للقائم بالعمليات أن يفحص الوسائل المعينة لتحصيل تقديرات المتعنون وأن يحجب على الأسئلة التي على استمارة التقدير بالرسم أو القياس المندى الذي يستعمل في التمييز كياً عن أحكام المتعنون على

مؤهلات المتقدمين . ومن المؤكد أن التدريب القليل على استعمال أى من هذه الوسائل يثير عديداً من الأسئلة . « هل يجب أن يتوصل المتقدمون إلى اتفاق فى تقديراتهم ؟ » « إذا كان عليهم أن يسجلوا تقديرات يعتمد عليها ، فهل يسمح لهم أن يقارنوا بين ملاحظاتهم وأن يبعثوا مع بعضهم الشواهد كحكم ؟ » « هل من المسموح به أن تراجع تقديرات فرد بعد القيام بمقابلة عدة متقدمين ؟ » « وماذا أفعل إذا وجدت أن الدليل الخاص بأحد العوامل يبدو لى غير مقنع تماماً ؟ » « هل يمكن أن يستدعى المتقدم لسؤاله مرة أخرى ؟ هل من المسموح لنا أن نسجل أو نضع فى الاعتبار أى شواهد قد تكشف عن خصائص نفسية ليست مذكورة بصفة خاصة فى أسئلة التقدير ولكنها على الرغم من ذلك قد تكون دليلاً على تصور واضح أو إمكانية للتقدم فى سلالة مع مرؤوسه ومساعديه والجمهور ؟ » « فيجب أن يكون القائم بالاشراف أو رئيس لجنة المتقدمين مستعداً للإجابة عن مثل هذه الاستفسارات برودود حاسمة .

وعند الوصول إلى اتفاق خاص بمعايير المقارنة فإن على القائمين أن يثيروا أسئلة بالنسبة لدرجة النجاح . ويجب أن يخبروا بالحد الأدنى الذى يمكن تهيئه لقبية كل عامل يتوقع وجوده لدى المتقدمين للوظيفة الشاغرة . وليس لمن السير تمييز هذه النقطة المتشعبة على مقياس التقدير لكل سمة ، إن هذه النقطة تشبه نقطة التجمد على الترمومتر . وأحياناً - لسوء الحظ - قد يخبر المتقدم بأن ٦٠ هى درجة النجاح (أو ٧٠ أو ٥٠ أو ٤٠ مثلاً على مقياس توضع فيه الحروف بدل الدرجات) وتذمن مكاتب الامتحانات لأحكام القائمين بالمقابلة بالنسبة للدليل الذى يستندون عليه فى إعطاء ٤ أو درجة النجاح أو أى تقدير أعلى من ذلك لكل سمة من السمات الجديدة التى يجب أن تقدر ، فمثلاً مامعى درجة مثل ٦٠ فى مظهرها ، أو ٦٠ / . وهنا يسأل القائم بالمقابلة إلى أى شىء وضمت النسبة ؟ هل تسمى أن كمية من هذا العامل تنقص أكثر مما تنقص ٦٠ / من المجموع الكلى ، أو أكثر من المتقدمين ؟ أو من الموظفين ؟ أو هل تسمى أن ٦٠ / من كمية هذا العامل توجد فى نسبة ١٠٠ تماماً بين الأشخاص ؟ أو هل ١٠٠ ليست مبنوية للانسان

الثالث، ولكن للتقدم الذى يضاهى أحسن موظف يشغل فعلا هذا النوع من العمل ، فى حين تسمى ٦٠ أنه مقبول بالكاد ؟

والمدرّب الضجر مستعد لتقبل هذه الطريقة الأخيرة بالنسبة للمشكلة ، ويسرع إلى توجيه المناقشة فى موضوعات أقل وعورة . ويجب أن يعتبر المكتب الذى يمثل أنه من الضرورى أن يبحث هذه الأسئلة بأن تحدد بوضوح فى اصطلاحات وطبيعة كل خطوة على المقاييس التى يطلب منهم استعمالها ، أو يجب أن تعلمهم كيف يلاحظون ويسجلون الشواهد التى ستقرر بمد ذلك فى اصطلاحات كمية ، وعلى أية حال يجب أن تكون هنالك مناقشة واتفاق نهائى بين المتبحرين بالنسبة لأنواع الشواهد المستمدين لاعتبارها كدلائل :

(أ) أدنى المؤهلات المتقبلة .

(ب) المؤهلات الممتازة لهذه الوظيفة .

وعلى هذا الخط نستطيع أن نثبت نقطة التجمد ونقطة الغليان على الترمومتر . ولا تكون أوثق الطرق للتوفيق بين التمارضات بالمجادة . فيمكن بدلا من ذلك أن تقوم بعض المقابلات العملية مع استخدام فعلى لأساليب التقدير الموضوعية كحاول فعالة لسوء الفهم مع الاستناد الى معايير التقدير . ويجب أن يمد انتباه القائم بالمقابلة عن الاعتبارات المجردة ويركز على السلوك الحقيقى لشخص ينظر إليه . كمتقدم يتنافس للحصول على وظيفة محددة .

وفى النهاية فإن التدريب الأول على مقابلة المتقدمين كرحلة تجريبية ، يترأ أكثر الوسائل طيبة وأنجحها لألفة المتبحرين بالنهاج المقدمة ، وهم يكتسبون مهارة فى الأسئلة وفى ملاحظة السلوك الذى الدلالة . ويلفتون إلى جميع الأسئلة غير المناسبة ، ويركزون على أهم الملاحظات التى يجب أن تتم ، ويكتسبون ثقة فى وضع الأحكام وفى استخدام أساليب التقدير الموضوعية . ويقب كل مقابلة تدريبية مناقشة لمؤهلات التقدم فى ضوء الحقائق المستخرجة وتذكر

الأسئلة التي لا لزوم لها ، ويصبح واضحا ما يحتاج إليه من الأسئلة الأخرى: في اتجاهات معينة ، وتكتسب الألفة باستخدام استمارات التقدير . وأكثر هذه الأمور أهمية هو عمل معايير المقارنة ، وعند ما تكون هنالك فرصة لمقابلة اثنين على الأقل من المتقدمين ، أحدهما يكون بتقدير مقبول كوظف ، والآخر منافس ممتاز في المرتبة العليا من قاعة الشروط ، فإن المتقدمين يكونون قد أعينوا بصورة واقعية على توضيح معاييرهم للصلاحيات .

ويجب أن يحذر المتقدمون بعد المناقشة التي تعقب المقابلة التدريبية الساكنة التي كثيرا ما تكون في الحسبان ، فيجب أن يلفت نظرم مثلا لليل المتأصل لدى بعضهم لأن يحملوا انطباعهم العام - أو تأثرهم العام بالتقدم - سواء أكان وديا أم غير ودي - يثقل أحكامهم الخاصة بالساعات النوعية ، ويمكن أن تستأصل أعراض. أمثال هذه الظواهر ، كالليل إلى وضع تقديرات لتقدم غير مناسب بشكل واضح ، متساوية في انخفاضها ، وكذلك الليل إلى استخدام جزء بسيط فقط للمقاييس المتاحة للقيم ، أو الليل إلى وضع تقديرات معظم المتقدمين حول المتوسط . كل هذه الأعراض يمكن تصحيحها بتذكير المتقدمين الذين يدربون بالحاجة إلى تمييزات أكثر دقة ، وبأن تقديراته لمختلف المتقدمين ما لم تكن موزعة توزيعا حسنا على مقياس القيم . فإن أوزانهم ستكون صغيرة بالضرورة عند ما تحسب متوسطاتهم مع الدرجات التي أعطاها متقدمون آخرون ، وبموقف التقدم في الامتحان الشفهي وذلك في التحديد النهائي للترتيب التمييزية المتقدمين^(١) . ولا يمكن تذكير القاعين بالمقابلة بتأكيد شديد أن يلاحظوا باستمرار العمل الذي سيممله الموظف ، فليس مظهر الطالب في الجملة هو الذي يطلب تقويمه أو قدرته اللغوية في كل المواقف ، ولكن مدى قيمة هذا المظهر كإمكانية ولياقة له في عمله كشرطي (إذا كانت هذه هي الوظيفة التي يختبر من أجلها) أو قدرته اللغوية المحتاجة في عمل كوسيط في منازعات المالك

(١) وضع Bingham توضيحا لأثر مدى التقديرات على تقدير الرتبة النهائية للمتقدمين

(إذا كانت هذه هي الوظيفة الشاغرة) . فهذا الميل إلى تقدير العوامل في المستوى المجرد — مهملين دلالاتها بالنسبة للوظيفة الخاصة التي ستملاً — غلطة شائعة يجب أن توضع تحت التصحيح أثناء التدريب .

ويأون على تدريبه فحص وبحث العمليات وتأنج المقابلة التي أتمها المتحن مع مقارنتها بالطرق التي استعملها هو وغيره . وإعداد المتحن المهني — الذي يمد ليلاحظ أعمال اللجان الشفهية — أكثر اتساعاً وأكبر ضخامة بالرغم من أنه يماثل في أغراضه تدريب التلاميذ الذي سلف وصفه . ويجب ألا يكون إطاره المرجعي ضيقاً محدوداً لكي يفهم هذه الأجزاء الخاصة بالعمليات الانتقالية التي تتم في أثناء المقابلة . فهو ينتفع بالفرصة في تعلم قدر كبير عن الوظائف المديدة التي يؤديها المكتب الشخصي سائراً على طول المدى من كتابة التصنيف الطبقي إلى سماع الدواوي ، ووضع الشروط ، وتنميع الموظفين أثناء وبعد فترة الاختبار . وبهم جداً الفهم السليم لوظائف ونتائج المقابلة مع هذه العمليات الكلية ، ولذلك يجب أن يتضمن تأهيله إعداداً لأن يلاحظ العمليات الحقيقية على مختلف وجوهاها ، حتى إنه يجب أن يشارك في بعض منها .

فتلاً يجلس المتحن الشفهي — الذي يمارس التدريب — في هيئة المؤتمرين الذين يناقشون في حدة تحديد المؤهلات الأساسية للوظائف الشاغرة ، وهو معين كلاحظ لتقدير الخبرة والمؤهلات التعليمية ، مستوعباً بهذه الطريقة تقديراً لأنماط الشروط المطلوبة ، وطبيعة الوظائف الشاغرة ، وأنواع الأعمال السابقة التي يظن أن تكون منبثات عن المؤهلات المطلوبة . ويساعد على تحديد تحويل معايير التقدير إلى أشياء مكتوبة لتستعمل في الامتحانات المستقبلية . ويحضر الدواول بين رئيس لجنة الامتحان الشفهي . وكلما اتسعت تجربته اتسع آفقه ، واستطاع أن يقدر تقديراً واضحاً مستتبمات المقابلة غير الماهرة ، والتقدير السريع والتسجيل غير الدقيق . ويتزود في نفس الوقت بالشرائح الممكنة عن الامتحان الشفهي ، ويصور من وجهات نظر المحاكم بخصوص هذا الموضوع ، ولا يترك

ليستوعب هذه المواد دون مساعدات، ولكن تتاح له فرص في مؤتمرات تعقد مع الرؤساء والمساعدين لاعتبار ووزن دلالات هذه النشرات للتمرين الجارى في المكتب. وتتأدى مثل هذه الطريقة إلى فهم دقيق لأغراض وموضوعات تنظيم الامتحان الشفهي، وتخلق أيضا الروح الجماعية اللازمة لمطبق أى برنامج هو مادة للتنبير بالضرورة، ويستمر تحسنه خلال المحاولة والخطأ. ويأمل تأهيل المبتحن الشفهي في كثير من الاعتبارات لتأهيل القائمين بالمقابلة الذين من واجهم أن يحكموا بحث الشخصية أو يؤكدوا المعلومات الخاصة بالتقدم بالتداخل مع العاملين في هذه الوظيفة ليصلوا إلى ذلك.

وتنبه الناهج التي وضعتها مؤخر الولايات المتحدة للخدمات المدنية: لتدريب المتقدمين إلى طرق تستحق اعتبار المتقدمين الشخصيين بالنسبة لتأهيل القائمين بالمقابلة، ولا أهمية لتخصصهم النوعي. ولا تقتصر ما تتضمنه واجبات المتقدمين على مقابلة المتقدمين للتأكد من المعلومات التي توضع على أساسها التقديرات لصلاحيتهم الشخصية للوظيفة. ويجب أن تتم مقابلة الموظفين السابقين والحاليين لاختبار صحة المعلومات التي قدمها الطالب، ولجمع حقائق إضافية عن شخصيته وصلاحيته للممل في الحكومة. وللتدريب موضوعان مزدوجان:

١ - زيادة كفاية القائم بالمقابلة.

٢ - لكتابة تقارير قد يضع على أساسها الآخرون تقديرات يعتمد عليها لصلاحية المتقدم، وهي التي تدم تأكيده الفحصي التقدي. وفي كراسة تعليمات للباحثين في الميدان (A Field Examiner's Manual of Procedure) تقع في ١٤١ صفحة، توجد تعليمات واضحة ومواد للدراسة.

ويبدأ تدريب الطالب الذي يمد نفسه كلاحظ للمقابلات على يد باحث. ويمكن، والذي يكون أستاذ في نفس الوقت، ثم يسمح له بأن يواجه المقابلة.

ويصبحه مملوء ، ويتم عند الضرورة استفساراته حتى يقدر المذوب أنه أصبح ساحلاً لأن يقوم بالمقابلة بمفرده .

والابتداء - بالنسبة لأي تخصص معين - يعطى القائم بالمقابلة صورة واضحة من الواجبات ، والمسئوليات ، وعن مؤهلات الوظيفة التي يشقدها إليها الطالب (مثلاً مدير مستشفى ييطرى ، مساعد ثان ، وكيل مكتب بريد) ثم ينظر ضرورة تأكيد وزن الأدلة المنبئة بقدرات مصبنة بمحرص خاص . وكذلك خصائص وحقائق التاريخ الشخصي .

وتتقد اجتماعات يناقش فيها المدربون والخبراء الباحثون المشاكل التي تعرض ، وتثار الأسئلة ، وتقدم الاقتراحات الاستدلالية ، وتقرأ تقارير المقابلات ، والطالب القدر في ضوء المعلومات التي تحتويها هذه التقارير . وتناقش عينات تقارير المقابلات الشخصية التي في ملحق الكتيب ، وتقارن بالتقارير التي وردت حديثاً ، مما يمود على المدربين بالمهارة في اختصار وتوضيح التقارير كما يحملهم يهتمون بالمعلومات ذات الدلالة ، وقد دلت الخبرة على أن طبع درجات الطلاب وترتيبهم استناداً على الأدلة التي تحتويها التقارير التي كتبها آخرون قاموا بالمقابلة ، يمود على الطالب تحت التدريب بالفائدة ، ويجعله يهتم بضرورة التسجيل الكامل الدقيق . ويساعده على أن يحسن تقاريره هو . وكذلك يعطى أهمية خاصة للتدريب على أساليب إملاء التقارير .

ويوفد القائم بالمقابلة بعد عدة شهور من التدريب إلى مركز الإدارة لبعثة أسابيع حيث يحصل على تدريب أوسع على تقدير الطلاب من واقع الأدلة الموجودة في تقارير باحثين آخرين . وتحسن هذه الخبرة تقاريره الخاصة عندما يمود بعد ذلك إلى الميدان . ومثل ذلك - باختصار - المناهج للتبئة في تدريب الباحثين في الميدان في حكومات الولايات الفيدرالية .

وتتضمن برامج التدريب للمقابلات المهنية في مكاتب مميئة التدريب على

التأكد، عن طريق رؤساء مكاتب العمل، من المعلومات التي تمدها أوصاف الوظيفة وخصائصها، في رسم إعلانات للامتحانات في التنظيم، والإعداد لهذه الامتحانات، وفي الإشراف على الامتحانات الشفهية التي يشترك فيها، ويساعدون أفراد الهيئة الآخرين على أداء واجباتهم بالمشاركة مثلاً في عملية تتبع التقدير الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى، وكلما أحسن المتدرب هذه المجموعة من الخبرات في عملية تتبع التقدير الممنوح للموظف أو في بحث الشكاوى، اكتسب الإطار المرجعي المطلوب، ويتخصص القائمون بالمقابلة في امتحان مجال معين: الحرف الحقيقية، أو أشغال الهندسة أو الوظائف المهنية أو الوظائف الكتابية، أو أعمال الإشراف والإدارة، ويتمطون كل شيء يستطيعونه عن واجبات ومؤهلات الوظائف في هذا الميدان الواحد، والأسباب الخاصة بنجاح أو فشل هذه الوظائف، وتكتسب كل فرصة في أثناء فترة التلمذة لتشجيع المتدرب بامتداح أمثلة من العمل الجيد، واللباقة في السؤال، والتقدم في فن تقدير قيمة المعلومات، ويتمطون كيف يتجنبون الأخطاء ويمتازون العقبات بلفت نظرم إلى الطرق التي واجه بها القائمون السابقون بالمقابلات مثل المواقف المشابهة، كما تقرر مواد للقراءة أو دراسات تقديمية في المصالح الحكومية، أو إدارات الموظفين، أو علم النفس الصناعي، أو مثل ذلك من الموضوعات رغم الإرشادات التي تظهر في الكتب المعاصرة والمجلات والتي ينظر إليها كشيء مرغوب، وبما لا يشك في قيمته أن تشارك في الاجتماع المؤسسات التي لها ارتباطات مهنية من أمثال مكتب الخدمة المدنية، جمعية الإدارات الشخصية، الأقسام الشخصية في معاهد الإدارة الأمريكية.

ويجب أن نقول كلمة عن التدريب الثاني للقائمين بالمقابلة، فالشيء الكثير يمكن تعلمه من فحص الفرد لألوان نجاحه وأخطائه. فدة بسيطة من الاسترخاء — بعد أن يتم بحث شخص أو امتحان شفهي — كفيلة بأن تستدعي التفكير في خطوات النهج التي أدت إلى أفضل النتائج، والأسئلة التي اجتذبت أكثر الإجابات دلالة. وتفيد الأخطاء والأشياء المحنوقة، ليقترح هي الأخرى محاولة

بأسلوب آخر . هل قضى القائم بالمقابلة وقتاً ثميناً في محاولة لف ودوران ليكُون العلاقة المطلوبة ، أو هل دخل إلى الموضوع خلال بداية سريعة ؟ هل سمح للمقابلة بأن تخرج عن الموضوع أو ظل عاصفاً على عدم خروجها ؟ هل تخطى كل الأشخاص ؟ هل الحقائق المستنتجة التي سيضع تقديره عليها كافية ؟ ما هي الأسئلة الإضافية التي كان يحسن أن تسأل ؟ وقد يشير تقدير منهج الفرد — وآثار المقابلة لم تزل غضة في الذهن — إلى حاجة لإعداد أدق قبل المقابلة الثانية من أجل فهم أكثر وضوحاً لواجبات الوظيفة الدقيقة ، أو لتحسين صياغة كلمات الأسئلة التمهيدية ، وكذلك قد يتخذ القائم بالمقابلة أمراً حقيقياً كاتجاه نحو التقديرات التي وضعا ، أو التقرير الذي أعده مشيراً إلى إمكانيات التقدم ، ويساعد مثل ذلك الاستقصاء القاتن إلى تنمية كفاية الفرد وثقته في مناهجه . وينفتح باب آخر للنمو القاتن عندما يستطيع القائم بالمقابلة أن يشارك في البحث والتجريب . والموضوعات الخصيصة للاستفسار كثيرة . ولنضرب لذلك مثلاً واحداً : فالشاركة في دراسة مشخصة لاختبار التقدم أو الفشل اللائق لموظف ، وتكوين علاقات عديدة بين المقاييس الموضوعية للنجاح في المهنة ، ومقاييس النجاح المحتمل التي سجلت أثناء الاختبار الشفهي ، مثل هذه المشاركة لا تفشل في تحسين القدرة على حل المشاكل التي تواجه كل قائم بالمقابلة . وكفاية المتحنيين الشفهيين مشروطة كما رأينا بموامل متعددة : القدرة العامة ، وعدم تحيز المختارين للقيام بالمقابلة ، ورغبتهم في تكريس الوقت الوافر للمشروع ، ومعرفتهم بطبيعة الوظيفة الشاغرة ، وفهمهم للصفات الشخصية المطلوبة ، وحذقهم في استئلال الشواهد لمطابقتها على تلك الصفات ، وحكمتهم في تقدير هذه الشواهد ، ودقتهم عند عمل المقارنات عند تسجيل الأحكام . والموامل الأخرى : هي الوقت المتاح لمقابلة غير مبسجلة ، والسرعة التي تسير بها ، والخصائص الكاشفة للأسئلة أو الموضوعات المستخدمة . وقد يتأثر النتيجة النهائية بشكل ملحوظ من اختيار السمات الخاصة التي تلاحظ ، وتعرفها ودرجتها والاستبارات المقدمة لتسجيل الأحكام عليها . وتتطلب التقديرات علاوة على ذلك صياغة كتابية صحيحة ، ومعالجة احصائية واضحة إذا ما أريد لها ألا تضللاً

وأبرز عامل من هذه العوامل هو بلا شك اختبار المتشحين والمهارة التي يعرفونها بها مسئولياتهم ، وقد هاجم كثير من الجهات الامتحانات الشفهية ؛ فواضعو الميزانية أشاروا إلى تكاليفها . وزعم المتقدمون إلى الوظائف أنها غير عادلة فهي مختصرة جداً أو مفككة ، عامة جداً أو تخصصية جداً ، وإن القائمين بالمقابلة مستعدون إلى أن يتحيزوا أو ينقادوا للتوجيهات السياسية . وأشاروا بشكل واسع إلى أن المايير ذات الطابع المتاز في أذهان ممتحنين مختلفين إنما هي مسألة ذاتية متغيرة وغامضة وكذلك شككوا في الخصائص الموضوعية للشواهد التي يمكن إيرادها بخصوص سمات الطالب الشخصية . وطرق الاختصاصيون النفسيون النقاط الضعيفة في التقديرات التي قدمها مساعدوم ، وكذلك طرّقوا المناهج التي وضعها ممتحنو الوظائف المدنية المتخصصون في مقارنة مؤهلات المتقدمين وأكّدوا أن بعض هذه الخصائص التي طلب من الممتحنين أن يقيموها لا يمكن إنشاء الضوء عليها خلال مقابلة طولها ٣٠ دقيقة . وقد أشار رجال الإحصاء إلى أخطاء رياضية واضحة تكون في الوسائل التي تستعمل عادة حين يقوم باحثان أو أكثر بتقدير الاختبارات التحريرية وتقديرات التعليم والخبرة حتى يقيس إقامة نظام للتقدير والمفاضلة بين المرشحين المتقدمين .

وهذا لا يمتنى أننا يجب أن نستبعد الاختبارات الشفهية . صحيح أنها تنفقر إلى السكال ولكن استبعادها لن يؤدي إلى تقليل عدد من يمينون في وظائف لا تناسبهم ، ولا إلى رفع متوسط مستوى الأداء ، بل على النقيض ، فالمدبرون يعرفون جيداً أن بيانات التاريخ الشخصي ودرجات الاختبارات التحريرية لا تعدم بيانات كافية تناول الكفاية الشخصية الضرورية للنجاح في الوظائف الحكومية أو الإدارية الهامة . وحين تتطلب الوظيفة التعامل مع الجمهور أو الإشراف على مجموعة من الساعدين وتربيتهم أو التماون الوثيق مع مجموعة من رفاق العمل في جماعة ، تبدو هذه الكفايات الشخصية واضحة كل الوضوح بين المحددات النسبية للقبول ، ويجب أن تقدر هذه الكفايات على نحو من الأنحاء بدقة إذا كانت التقارير ستضم أسماء المرشحين الأكثر احتمالاً

لأداء هذا اللون من العمل ، عميقين بذلك رضا أنفسهم ولؤوساتهم وللصالح العام.

ويكشف لنا الاهتمام الوثيق بكل مرحلة من مراحل الاختبار الشفهي من تقرير نظام الكفاية ، وحيث ستنادي منظمات انجازات الدنية — التي تقف اليوم ضد التقديرات الشفهية — ستنادي حيث بالتوسع فيها ، وستقل الطالب المبائر فيها ، وستجد الحاكم أن من الأسهل لها فحص الشهادات المقدمة لها لتحقيق العدالة ، ولن يسرف القاعون على تنظيم الميزانية في رفض طلبات المديرين المتعلقة بالمرتبات والأجور .

المراجع

أنظر مراجع الفصل السابق

الفصل التاسع

مقابلة العمال

بشأن العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل

إن اتجاهات وآراء العمال والمشرعين عليهم ذات الصبغة الانفعالية لها أثرها على تشكيل العلاقات بين المستخدم وصاحب العمل . فمثل هذه الدوامل تحدد كثيراً ، على سبيل المثال ، الدرجة التي تعمل لها نصوص قانون علاقات العمل الأهل على تسهيل التعاون أو إثارة الصراع . ولكن لا يمكن أن تؤخذ الاتجاهات والمعتقدات على حلتها ، إذ ينبغي أن يثبت منها بمهارة ودقة . فيحتاج قادة العمل والإدارة على السواء إلى كشف واختيار الحقائق المتعلقة بمشاعر العمال : من عدم الأمن ، والتبرم ، والإحباط ، والخوف ، والشك ، والمادة . وكذلك نواحي تفضيلهم وطموحهم وولائهم ورضائهم عن العمل . ويمكن فقط في ضوء هذا الفهم أن تمنع الحفكة السياسية في المجال الصناعي حدوث صراع لا لزوم له ، وتبنى بناء متينا من العلاقات التعاونية بين صاحب العمل والعمال .

وفي الطائفة الأولى من هذا الكتاب عرض المؤلفون بالتفصيل تجربة تتعلق بمقابلة ٥١١ عاملا من عمال النسيج المضربين في بلدة نيويورك وقد أثبتت المقابلة الفردية أنها وسيلة يمكن إجراؤها للكشف عن الاتجاهات في هذا النوع من المواقف في الصناعة . وقد وجد باستخدامها أنها طريقة عملية ويمكن الوثوق بها تماما . والأسلوب الصريح الرحب الصدر ، مع الاحتياطات ضد الأخطاء الناتجة عن سوء فهم متبادل للشروط ، يجعل الوثوق في المقابلة للكشف عن الاتجاهات أعلى مما كان شائما اقتراضه ، أعلى في الواقع من صدقها

في التحقق من وقائع ذات طبيعة أكثر موضوعية ، مثل التواريخ أو عدد
الملاء من المال في مصنع ما .

والمقابلة التي ترسم للكشف عن اتجاهات المال نحو الظروف التي يشتغلون
فيها ، والعلاقات التي يكادونها إزاء الشركاء في العمل والمشرفين والإدارة ،
غالباً ما تقابل بأعظم نجاح عندما يبرز القائم بالمقابلة نفسه بأقل قدر ممكن ، أو
بمباراة أخرى عندما يتخذ دور النصت ، وعندما يتملم أن يكون ماهراً في أداء
ذلك الدور ، فإن ما يجريه من مقابلات يصبح أكثر جزاء .

وسوف نصف الآن نماذج المشكلات التي كثيراً ما تبعث وسائل المقابلة
الخاصة بملاقات العمل مع أمثلة للطرق المختلفة للتناولة بها ، ولأسباب المتعددة
لزيادة مهارة القائمين بالمقابلة كي يصبحوا منصفين ممتازين .

وقد حاول أحد أصحاب العمل الميسورين أن يعرف إلى أي حد يقدر
المستخدمون عنده كل الخدمات الفاخرة التي تقدم لهم ، وأنها أكثر تقديرًا من
غيرها . وقد كان مهتماً بأن يعرف ليس فقط إلى أي حد كانوا راضين عن أجورهم
الطبية وساعات العمل المناسبة والوظيفة الثابتة وظروف العمل الصحية وفرص
الترقى ، بل كان أكثر رغبة في أن يعلم ما إذا كانوا يقدرون عاماً الامتيازات التي
يحصلون عليها أثناء المرض والمعاشات والتأمين الجمي وفرص الإفادة من
مدخرات الشريات وإجازات بأجر ، وكذلك الخدمات الطبية والاستراحات
والطعام والفصول المسائية والخدمات الرياضية المديدة والزهرات الخلفية التي
كان يسحبها تقديرها لهم ، وبعد بحث شامل قامت به هيئة خارجية ، بناء على
طلبه ، كان مذهولاً أن يعلم أن نفس مكونات برنامج العلاقات المالية عنده الذي
كان يفخر به والذي أنفق عليه عن رضا أغلب المال ، كان إما مكروهاً أو مقدرًا
تقديرًا ضئيلاً من أغلبية المستخدمين عنده . والأمور التي كانت قد بدت له تافهة
أو غير جديرة بالاهتمام ، مثل مساهمة المستخدمين أنفسهم في تحرير ما ينبغي أن

تكون عليه سياسة العلاقات المالية هذه وثقتها ، قد تبلجت أكثر في أذهانهم . وبذلك شعر في نفسه بالقصور .

وليس هنا بالحادث الفريد في تاريخ العمل أو الثورة . فلي مر السنين كان الحكام والشرعون ، وكذلك أصحاب الأعمال ورؤساء العمل ، يفتقون من الذعر من وقت لآخر على استكشاف أن مشاعر الناس كانت على العكس مما قد افترضوه . وأن الحاجة إلى فهم صحيح لما يفضلونه حقيقة ولا اتجاهاتهم لا تستلزم إعمال للفكر فيها . ومن الواضح أنه لا فنى عنه لتحقيق إدارة صحيحة وعلاقات مرضية . ومن ثم سوف نحاول أن نتعامل عن وظيفة المقابلة كأداة لمثل هذا الفهم ، وكيفية استخدامها استخداماً أكثر فاعلية لهذا الغرض .

إن المقابلة الخاصة بالعلاقات المالية ذات فوائد عديدة بالإضافة إلى قيمتها الواضحة في تنوير رجال الإدارة لما يدور في ذهن العامل ، والكشف عن الظروف البيئية الواجب تعديلها ، والتحسينات التي ينبغي إدخالها ، أو معوقات تحسين سير العمل يمكن إزالتها . ويمكن أن يجعل منها أداة ذات قيمة لبناء الروح المعنوية ، ولإيجاد إشراف أكثر كفاية ، كما أن نفس عملية المقابلة تفيد كلا من القائم بالمقابلة ، ومن تم مقابله من حيث إقامة عملية التوظيف على أساس سليم . وهي تساعد المستخدم أو المشرف بعد أن تستعرض وجهات نظره على أن يخلص صدره من أى حقد كان يضمره - فهو تفرغ مفيد يميل إلى أن يحدث تحريراً للطاقة ورغبة طيبة وشفافاً بالعمل . وهو يكتسب استبصاراً جديداً لأسول الأموال والمظاهر المختلفة للطبيعة البشرية . وتتجمع فيه ثروة من الأحداث الخاصة والاتجاهات ذات القيمة المظلمة كمثلة مجردة لاستخدامها في تدريب قادة آخرين علاوة على نفسه . والعمل في المجال الصناعي يهدف إلى تعلم كيفية الإفادة لأقصى درجة ممكنة من المقابلة الخاصة بعلاقات العمل كمصدر لمواد تعليمية تنافس في مؤتمرات المشرفين .

والمقابلات التي تؤدي إلى مثل هذه المواد التعليمية ، والتي لها في نفس الوقت قيمة مباشرة للملاج النفسي ، بالإضافة إلى ما تكشفه من حقائق ، قد تفيد كلام من رجل الإدارة والعامل .

ولنعاول أن نرى كيف تستخدم المقابلات الفردية في إنجاز هذا الهدف الثلاثي من تزويد الإدارة بمعلومات تتعلق بالظروف والاتجاهات ، وإطلاق الرغبة للعمل لدى المستخدمين والمشرفين وتكوين ذخيرة مفيدة من مادة الحالات يوجه إليها نظر المشرفين والمفكرين أثناء تدريبهم لمرآكز أعلى .

ونلاحظ فروق شاسعة في نمط وطبيعة وطول المقابلات ، فهي تختلف تماماً من المهادنة المارضة التي تحدث بالمصادفة ، إلى الاستفسار المنظم . وقد تكون شكلية أو غير شكلية ، خاصة أو عامة ، نمطية أو مطلقة . وأفضل مقابلة غالباً ما تبدأ كمصادفة غير مقصودة حول بعض الأمور ذات الأهمية الراهنة ، مثل تأثير الجو الرطب في تذبذب الإنتاج ، تقدم الأطفال في المدرسة ، النصر ليله البارحة في لعبة البيسبول . ثم يتحدد سير المقابلة حين بواسطة العميل ، لا بواسطة الباحث الذي يستطيع عن طريق إبداء الاهتمام فقط ، وإن كان متخذاً موقفاً سلبياً ، أن يحصل على دلالة للاتجاهات العقلية ويسمع بظهور أى شيء في ذهن العميل . وخلال هذه المرحلة الحوارية ، يقاوم الباحث الناجح دوافعه الطبيعية لإثارة موضوعات أو توجيه أسئلة تؤدي إلى قيادة مجرى المناقشة نحو نقاط خاصة ، ولكنه يكون يقطعاً للملاحظة مهاديات لليلو السائلة والاهتمامات ومصادر المضايقات أو الوسواس . وبينما يظهر الباحث اهتماماً عقلياً بالعميل ، ومن ثم يشجعه للوصول إلى قدر من الكشف عن نفسه ، فإن المقابلة تختبر مقدرة الباحث على أن يدع دفة الحديث تتحول بحيث يمكن الكشف عن التيارات العميقة .

وباتباع هذه الرحلة الحرة غير الموجهة ، فإن الباحث يمسك بدفة الموقف . فيألأ أولاً أسئلة ليستخرج تفاصيل تتعلق بنقطة هامة ثم تناولها ، ثم يسأل أسئلة أخرى لتكشف عن الاستجابات المتعلقة بموضوعات يحاول محاولات

منظمة أن يفحصها . وهذا الأسلوب الحوارى ، إن حدث أن اتبع كلية ، ينبئ أن يتلو المحادثة المرضية غير الموجبة ، لا أن يسبقها . وقد اتضح مراراً عن طريق التجارب المضبوطة فى سيكولوجية الشهادة — كما سوف نرى فى الفصل الذى يتناول المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية — أن التقرير القصصى الحر الذى يتم تدعيمه فيما بعد بأسئلة معينة تصاغ بحرص لتجنب أى إقصاء أو إيهام ، يؤدي إلى أدق صورة للوقائع . ومن ثم فإنه للحصول على صورة عن اتجاهات العامل يبنى لأقواله الطليقة فى المحادثة أن تسبق الأسئلة الخاصة . والرحلة الأخيرة لثقل هذه المقابلة تكون مرة أخرى حرة وغير مقصودة . ويظل الباحث متيقظاً ، إذ كثيراً ما يحدث خلال هذا الجزء الأخير من المحادثة التافهة ظاهرياً ، أن يتم الإقضاء بأهم الأقوال .

وينبئ أن يتلو مثل هذه المقابلة تدوين كامل لها فى الحال ، مع المحافظة بأقصى قدر ممكن على الكلمات الفعلية والألفاظ التى استُخدمت . والمقابلة الخاصة بملاقات العمل من النمط السابق وصفه تحتاج إلى وقت وصبر ومهارة . وهى وإن كانت مجزية إلا أنها باهظة التكاليف . ولا تستخدم عندما يكون الغرض غير هام ، وتكون المعلومات المطلوبة كما فى حالات الكشف عن أفضلية سياسة معينة ، مثل تفضيل استخدام طريقة العمل ثلاثة أيام فى الأسبوع بدلاً من بطالة ٥٠٪ من العمال خلال فترة من الكساد ، أو الكشف عن المشاعر المتعلقة بالأهمية النسبية لـ مختلف سياسات المؤسسة الصناعية فى الإدارة . وفى مثل هذه البحوث فإن الإفصاح الواضح والمناقشة القصيرة للنقط موضع البحث يؤيدان مباشرة إلى الأسئلة السريعة . ومع ذلك فينبئ ، حتى هنا ، أن يعطى العميل فرصة سياغة إجاباته بطريقته . فقد وجد فى بحث عن اتجاهات المستخدمين نحو مشروع للضمان العائلى فى مصنع للورق فى بلدة هولوك أن تلك التعليقات وطريقة سياغها ألقت ضوءاً على الإجابات المباشرة ، وقد أوضح نفس هذا البحث التماثل الكبير بين النتائج التى نحصل عليها من المقابلة ، وتلك التى نحصل عليها من طريق استفتاء سرى بشأن الموضوع مجال البحث . ولكن المقابلات تلتقى الضوء على مزاكم وكراهية مفرزة

لوقوف مرغوب فيه ، والتي يكتسبها بالضرورة الاستفتاء السرى . وعندما يراد أن يثبت ، كما في هذا المثال ، من نوع توزيع الاهتمامات لإزاء سياسة معينة ، فلا يمكن التوصية بالاجتراء إلى طريقة المقابلة الباهظة التكاليف والتي تستغرق وقتاً كبيراً نسبياً بدلا من الاستفتاء السرى ، ولكن استخدامها كسند لهذا الاستفتاء ، مع عينة ممثلة لأولئك الذين ندرس اتجاهاتهم ، أمر يوصى به بشدة .

ونفس الوضع يمكن أن يقوم فيها يتعلق بالقيمة النسبية للمقابلة الفردية عقارتها بالاستفسار الطوبوع ؛ فمن طريق صحائف الاستفسار المصممة تصميا جيدا يمكن أن تجمع بسرعة بيانات كثيرة ذات قيمة كبرى في الكشف عن اتجاهات المستخدمين . ولكن مثل هذه البحوث تستلزم أن نسبقتها وتتلوها مقابلات مع عدد كاف من المستخدمين للتأكد من فهم الأسئلة فهما صحيحا وأخذها مأخذ الجد . وفي نفس الوقت فإن هذه المقابلات تخضع في تفسير وتوضيح بيانات الإستفسار . وفي الواقع لا ينبغي نسيان أنه غالبا ما يكون للمقابلة الخاصة بملاحظات العمل قيمتها الرئيسية كسند لطرق البحث الأخرى ؛ إذ يمكن أن تقترح فروض ، وتزودنا بمجديات ، وتكشف عن طرق من الأساليب يمكن اتباعها ، ولها فائدة في مراجعة نتائج أخطاء أخرى من البحث ، سواء من الناحية الاحصائية أو التجريبية . وأما كونها تثير عادة أسئلة أكثر مما يجيب ، فلا يمكن اعتباره كلية مما يشين المقابلة .

والمقابلات التي تستهدف الكشف عن اتجاهات للمستخدم ودراسة ظروف العمل تشترك في الكثير مع العديد من أخطاء المقابلة التي سبقت الإشارة إليها في فصول سابقة . ومن الواضح أنه من هذه المقابلات ، تلك المقابلة التي يجريها المدير مع المستخدم الذي يترك وظيفته وقت تركها . والسرير المنفذ الذي ينجح أيضاً في الوصول إلى الأسباب الحقيقية لترك العمل ، وليست تلك التي يذكر في بادئ الأمر ، سوف ينجح أيضاً في الكشف عن الأسباب

الحقيقية للشكاوى أو مصادر المتاعب في المصنع والمكتب . وفي مقابلاته التنبئية للمستخدمين حديثي الخدمة ، وفي حديثه مع المستخدمين الذين يسعون للنقل أو الترقية ، نكون لديه أيضاً فرصة طيبة لمعرفة آراء المستخدمين وجمع مقترحات تنفيذ الإدارة .

وقد يسمع القائم بالمقابلة أن مكبس المتقاب مثلاً أغفلت سياجته ، أو أن أحد السيور الجلدية في وضع يشكل خطراً لا داعي له على المارة من العمال . وأحياناً يكون معدل إنتاج القطعة أو سرعة الآلة هو المؤدى إلى التبرم . وكثيراً ما تمزى المتاعب إلى المشرف الذى لا يستطيع أن يدرب أو لا يفعل ذلك ، أو إلى الملاحظ الذى يثير شموراً بتمسغه أو لا يمكن الركون إليه . يستخدم القائم بالمقابلة مثل هذه المعلومات بحكمة ؛ إذ يتأكد أولاً من صحتها ثم يعرضها على من تسمع لهم مراكزهم بأن يفعلوا شيئاً حيالها ، على شريطة إجراء ذلك بطريقة لا تلجج فرصة للتأثر ، أو لإزعاج أولئك المستخدمين مصدر المعلومات .

والمقابلة التى تجرى بنرض تحليل العمل باعتباره أساساً لوضع طريقة مقننة للعمل وتوزيع المسؤوليات على الموظفين قد أفادت لمنين كثيرة فى الكشف عن معلومات قيمة تظهر كنتائج فرعية أنشاء تحليل العمل وتعلق بأرله المستخدمين وأنجاهاتهم ورضائهم وقلقهم واستيائهم ، وتسهدف هذه المقابلة وضع تقرير كامل عن واجبات الفرد ومسئوليته . فالسؤال البائع الدقة هو « ماذا تفعل أنت بالضبط ؟ » وعندما يكمل التحليل فانه يكشف عن المعلومات النوعية والمهارات والصفات الشخصية اللازمة لأداء هذه الأشياء ولتشغل هذا المركز بصورة مرضية . وقد يتولى المقابلة أخصائى من ادارة المستخدمين ، وغالباً ما يتم إجراؤها جزئياً على الأقل بوساطة الرئيس المباشر للمستخدم بإرشاد المحلل . ويمكن إجراء مثل هذه الدراسات المباشرة دون الكشف عن اتجاهات السائل نحو عمله . وكثيراً ما يكشف خلال مجرى تحليل العمل الظروف التى يستلزم الأمر تعديلها .

وهناك مصدر مماثل للمعلومات الهامة من الاتجاهات ، وهو المقابلة التي تجرى بفرض مراجعة القوى العاملة، أى كجرد منظم لكل المقومات والإمكانات البشرية بالمصنع . وأحد أغراض مثل هذه المراجعة هو مساعدة الإدارة في أن تقدر احتياجاتها من الموظفين ، وأن تخطط لاحتياجات المستقبل . وطالما أن الجرد يبدأ من القمة ويشمل الرؤساء والأجهزة المنفذة وكذلك هيئة المكتب والمباشرين والمهندسين وعمال التنفيذ والمستخدمين الفنيين وغير الفنيين ، فهو يعطى فرصة لا نظير لها للكشف عن قطاع مستعرض كامل من اتجاهات ممثلة لسائر المنشأة .

وأحيانا تأخذ المنشأة على عاتقها ، بالإضافة إلى مراجعة القوى العاملة ، إجراء مسح كامل للعلاقات بين المستخدمين وأصحاب العمل . وسواء تولت هذا البحث هيئة من الإدارة نفسها أو وكالة خارجية متخصصة في هذا النوع من الخدمات فمن الواضح أن المقابلة هي أحد الأساليب الجوهرية من الخدمات . وهى ليست أبداً المصدر الرئيسى المعتمد عليه . وكثيرا ما تستخدم أساساً كوسيلة لتعديد المشكلات وتمرشد لمصادر من البيانات أكثر موضوعية . فكشوف الرتبات ، عدد عمال الوردية وفقاً لتبويب الأقسام وأسباب ترك العمل ، سجلات غياب المرض ، الحوادث ، الفصل ، الشكاوى ، المقترحات المقدمة وما تم تنفيذها منها ، مضبوطة اجتماعات المشرفين والتنظييات المالية ، الاتفاقات المشتركة ، التحكيم ، الإحصاءات الخاصة بما يملكه المستخدمون من رأس المال ، الادخار ، المساهمة في التأمين وخطط الإفادة منه ، كل هذا يوضح حالة العلاقات المالية بدرجة أكثر مما يمكن أن يكشف عنه أى قدر من المقابلات الفردية . ولكن هذه السجلات والإحصاءات الجامدة لا تحوى أبداً القصة الكاملة . فالحقيقة تظل في أنه فقط عن طريق الاتصال الشخصى المباشر بالمستخدمين والرؤساء يمكن إجراء تقدير للحالة الحقيقية المالية في بعض وجهاتها . فمن المؤكد أنه لا يمكن إثبات المضايقات والخافوات والتبرم من ناحية ؛ ومن ناحية أخرى فإن الولاء والرغبة الطيبة لا يمكن قياسهما تماماً بأى إحصاءات إدارية . فهذه الاحتمالات

والمقومات يمكن إلقاء الضوء عليها لدرجة ما عن طريق المقابلة الخاصة بعلاقات العمل . وعلاوة على ذلك فإن هذه المقابلات إذا رسمت ونظمت لتحقيق هذا الغرض ، فإنها يمكن كما أوضح هاووز أن تؤدي إلى مميزات يمكن الاعتماد عليها ، للحالة المعنوية .

وقد أجبنا الإشارة إلى فائدة المقابلة في البحوث الخاصة بالعلاقات العامة ، أي علاقات المستخدمين كمجموعة بصاحب العمل ، أو بأصحاب الأعمال كمجموعة ، والمسائل التي نحن بصدد حلها في الغالب مسائل جدلية : مستويات الأجور ، ساعات العمل ، ظروف العمل ، الاعتراف بحق المستخدمين في تنظيم وإدارة مباحثات مع أصحاب العمل بوساطة رؤساء الاتحاد ، فتح ورش في مقابل إغلاق . أخرى ، الاتحادات المهنية في مقابل الاتحادات الصناعية ، قيام ظلم لم يرفع بعد ، تشنيل جائر ! وما شابه ذلك . ومثل هذه البحوث غالبا ما تجري في حى الصراع في جو من التنازع أو الحرب في الصناعة . وليس هناك وجهة أخرى في العلاقات المالية استخدمت فيها المقابلة باعتبارها طريقة للبحث استخداما أوسع مدى ، أو تعمق فيها الاستطلاع لما لها من صحة وأساليب فنية . وهي في الواقع كذلك . فإن الأسئلة المطلوبة الإجابة عليها حيوية وليس هناك من وسيلة أخرى للحصول على الكثير من الوقائع التي يمكن أن تبني عليها استدلالات سليمة . ومع ذلك ، فمتدما يشتد الصراع بين المصالح وتشتد حمية الحدال ، فإن طريقة المقابلة الفردية توضع في أخرج اختبار لها ، اختبار القدرة على الوصول إلى الحقيقة بالرغم من التحيز والتحامل والفروق الجوهرية في اتجاهات من تجري مقابلته سواء أكان عاملا أو مستخدما لمصلحةه الذاتية . فالباحث كذلك يأتي ليزال مهمته باتجاهات متحيزة وليدة فلسفته الاجتماعية ، ومركزه الاجتماعي والاقتصادي ، وخبراته الماضية واتجاهاته الحاضرة . ومن ثم فإن الحاجة الهامة في هذا الميدان من العمل هي أخذ الحذر بالوسائل التي تكفل سلامة تكامل المقابلة الفردية وكفالة الوصول إلى وقائع غير متحيزة يمكن الاعتماد عليها .

ومن ثم فمتد الإعداد لمثل هذا البحث ، ينبغي للباحث في مجال العلاقات .

المالية أن يثبت بطريقة موضوعية من عدم تحيزاته هو ، وأن يحذر من أن تصبغ أسئلته واتجاهه في المقابلة أو تقريره عنها . وينبغي أن يحدد موضوع النزاع بوضوح ويقرر مقدما أى الوقائع الممكن الحصول عليها عن طريق المقابلة تكون ذات دلالة ومتعلقة بالحلول . وعليه أن يعد خطته إجمالاً وتفصيلاً ، وأن يخطط رؤوس الموضوعات النوعية و البحث ، وأن يصوغ مقدماً ألفاظ الأسئلة الرئيسية بالضبط ، وأن يختار بناية من يجرى مقابلتهم ، متأكداً من اتصاله بالمدد الكافي لمثلين لكل من وجهات النظر المتعارضة ، وأن يقوم مكاتته مع كل من المجموعتين ، وأن يكسب قهتهم وهو يحتفظ بزهة وإنصاف بينين .

وينبغي للقائم بالمقابلة ، عند السير قدماً في البحث ، أى يكون قادراً على أن يكسب ويستحق ثقة هؤلاء ممن يستطلع رأيهم ، وبهذا فقط يمكنه أن يعتمد على صراحتهم وإخلاصهم .

وعندما يضع ملاحظاته عن المقابلة ، عليه أن يحافظ بدقة متناهية على تسجيل ملاحظ من وقائع ، وماوجه له من أقوال دون أى استدلال أو تفسير من جانبه . وى المقابلات الهامة فانه يحتزل كتابته ، ثم تكون لديه فيما بعد المادة الجوهرية المقدمة من أفراد البحث .

وبالتقدم في البحث ، يقوم بتلخيصه من وقت لآخر ، وقبل الانتهاء منه ، تخضع كشوفه الاختبارية لكل من الفريقين المتنازعين للتصحيح والتعليق ، ولكنه يحتفظ لنفسه بمسئولية التلخيص النهائي والتفسير والاستنتاج .

ومثل هذا هو المنهج الذى يتخذه القائم بالمقابلة في رسم طريقه خلال جو مشحون بالمشاكل الناتجة من الصراع في الصناعة . فهو الزبان الماهر الذى يتجنب تحطيم السفينة في دوامة الشك أو على الصخور المتلومة لتوقعاته هو . ولكنه عندما يتجهض خلافاً في توجيه الدفة فإنه يرسو بشحنة ثمينة .

ولم يوضح أخصائى في كتاباته عن هذه الأشياء وغيرها من مخاطر البحث في ميدان الصناعة أكثر مما فعلت مارى فان كليك مدبرة الدراسات الصناعية

في مؤسسة راسل التي تنصح للجاد في دراسة المقابلة في مجال العلاقات المالية بالرجوع إلى كتبها بصفة خاصة .

أما وقد لاحظنا ذلك الذي من الاستخدامات التي تخدمه المقابلة في مجال العلاقات المالية والأشكال المختلفة التي تتخذها ، نمود بالانتباه إلى استفسارات معينة حول أساليب معينة ، إذ كيف يمكن كسب تلك الدرجة من الثقة التي بدونها لا بد للمقابلة أن تفشل بالتأكيد ؟ وكيف يمكن للتائم بالمقابلة أن يعلم أن ينصت ، بصبر واهتمام وبتقطة ؟ من هو الباحث الأمثل ؟ رجل غريب عن العمل أو العكس ، رئيس أو زميل في العمل ؟ ما هي المواقف المخرجة الخاصة بهذا النوع من المقابلة ليتمكن التعرف عليها وأنخاذ الاحتياطات لمقابلتها ؟

لا توجد هناك صيغة واحدة بسيطة لكسب الثقة ، ولكن هناك نقاطاً عديدة ، قد تكون واضحة بصفة عامة ، يمكن أن نسميها هنا لأنها لسوء الحظ تهمل أحياناً .

والطريقة الوحيدة المثلى لكسب ثقة الانسان هي أن يستحق المرء هذه الثقة ، فالباحث الناجح هو الذي يناهض دوافعه الطبيعية في التحدث مع معارفه عن موضوعات مختارة من المعلومات الشخصية التي يحصل عليها خلال مجرى مقابلاته ، فهو ليس راوية لقصص النير . والرغبة في شخصية متكاملة في هذه الملاقة المباشرة ليست كافية ، إذ ينبغي أن تكون عادة وليست رغبة . وكثير من الباحثين حطم قيمته في المجال الصناعي عن طريق ملاحظة طارة وصلت في نهاية الأمر إلى أسباع من أجرى معه المقابلة ، أو أن أحد الشرفين يبدأ في استخدام المعلومات للازعاج أو للاضرار بمن كانت بشأنه هذه الملاحظة . وأحياناً ما يكون إغراء الإفصاح قوياً . فن المديرين من يكون حريصاً على التعرف إلى من يتحدثهم من الموظفين ، أو من يجادل في شأن إحدى الورش المخلقة . وفي الواقع فإن الطريقة القديمة الخاصة باستخدام جواسيس ومرشدين ، أو مخبرين خاصين ، يفرض تحديد وفصل المستخدمين الباحثين على الصجر والمشاعيين ، هذه الطريقة

قد سادت للأسف مرة ثانية في بعض الصناعات خلال عام ١٩٣٠ وفقا لما كشف عنه أحد البحوث ، وتستحق اللوم بصفة خاصة تلك السياسة التي ينتهجها قصيرو النظر من الشرفين الذين يتباهون بوجود بعض الرجال المخلصين لشخصهم بين المستخدمين ، يتجسسون في الخفاء على زملائهم المال ويقدمون التقارير عن أي تهاون أو عصيان . وقد تكون هناك مواقف ، كما في حالة أشغال السكة الحديد ، حيث يلزم الأمر وجود رجال الباحث للمراجعة على المستخدمين عن يهد إليهم يجمع المال . وكون أن المخلصين يملون أنه قد يعرف أمرهم عند أي محاولة للاختلاس ، قد يكون رادعا مفيدا . ولكن من المشهور عن رجل الباحث أنه لا يمكن الاعتماد عليه كمصدر للمعلومات المتعلقة باتجاهات المستخدمين بصفة عامة ، وأن المدير المروف بأنه يعتمد على المعلومات المستقاة عن طريق التلصص يخسر توا أي ثقة أو احترام مرئيه . والموقف بالنسبة للمدير أو رئيس العمل هو مثله بالنسبة لمن يجري المقابلة ، إذ يلزم أن يتبع الطريق المستقيم . فالراحة المبنية على الإخلاص من جانبه تولد اتجاهات مماثلة لدى من يتحدث معهم ، تماما كما يولد الخبث الشك . فدور المدير بعيد تماما عن التفاهم الحقيقي المتبادل .

ولهذه الأسباب فإن القائم بالمقابلة في مجال العلاقات المالية لا يتأخر عن الإفصاح لمن يجري معه المقابلة عما يستهدفه إذا كان هناك أي مجال للشك . فهو لا يريد أي إساءة للفهم في هذا الصدد . ويهدف في نفس الوقت إلى أن يفعل ذلك بطريقة تربط هدفه بإتهامات من يجري معه المقابلة . وهذا سهل نسبيا على شريطة أن يكون في بحثه غير متحيز ، بل بالأحرى محايدا حقيقيا يحاول الوصول إلى الحقيقة كأساس للتفاهم المتبادل .

وينبغي للقائم بالمقابلة أن يكون اهتمامه الشخصي عن يتحدث معه اهتماما حقيقيا وليس نوعا من التظاهر . فلا شيء يثير العامل أكثر من أن يلح لدى من

يجرى معه المقابلة مظاهر من الاهتمام المصطنع غير الخالص فيه وفيما يقوله . ولا يمكن لأحد أن يدعى بنجاح اهتماما لا يستشعره .

وطبيعى أن القائم بالمقابلة سوف يرغب مقدما في أن يعرف الشيء الكافى عن سوف يجرى مقابلته وعن عمله حتى يمكنه أن يتكلم بلفته وأن يبدأ من نقطة طبيعية للاتصال . وعند ما لا تكون هذه المعلومات جاهزة مقدما ، فنالبا ما يستحسن . البدء بأسئلة قليلة مباشرة عن المهنة الحالية للعامل مثل « ماذا تفعل الآن ؟ » ... « كيف حال العمل ؟ » ... « ماذا كنت تعمل من قبل ؟ » ... « هل تحب هذا العمل أكثر ؟ » وهكذا تبدأ المحادثة .

وبينا يكون بعض الباحثين بطبيعتهم أكثر مهارة من غيرهم في ذكر النرض من المقابلة وأكثر كفاية في تلس سيل غزير من التعليقات والمقترحات ، فإن كل من يتم اختيارهم لهذا العمل يحتاجون على الأقل لحد أدنى من التدريب المتخصص . ويشمل هذا التدريب طريقة المواجهة بما فيه ، عند الضرورة ، كفاءة السرية ، ومراعاة على تسجيل المقابلات بحيث يحتفظ بالمالم الأساسية لها ، في حين يفعل أشياء منها يمكن أن نخدم في تعريف الآخرين بمصادر المعلومات . وينبغى توجيه عناية خاصة لتدريب القائم بالمقابلة على أن يكف يديه ويدع العميل يتكلم بحرية عند ما يشرع في ذلك . وكافىء ذلك في الأهمية بعض التدريب الأولى على ملاحظة ما يبدو غير ذى أهمية من أقوال وتعليقات ، وعلى الرغم من أنها تبدو عابرة ، فإنها تتضمن دلائل على وجود قلق أو وساوس أو مخاوف . وهذا يمكن إجراؤه باستخدام أمثلة توضيحية قاعة فملا . ويحتاج القائم بالمقابلة إلى الاحتراس من خطورة ترك انتباهه يتحدد وفقا لمساواة توحى بها هذه الأمثلة الخاصة أو بمقابلة من القواعد يحتمل أن يكون قد اطلع عليها خلال عملية التدريب . ويحتاج عادة إلى تذكيره بأنه لا يوجد اثنان من الناس متماثلين ، وأن ما يكون له وزن كبير لدى فرد يكون ناضبا بالنسبة للآخر ، وأن واجبه الحصول على الصورة الحقيقية للوقوف كما تبدو للشخص الذى يستمع إليه .

والقائم بالمقابلة يحتاج إلى الاحتياط بصفة خاصة من إعطاء تعاليم أو محاولة ذلك ، فليست من وظائفه الدعوة للقضاة ، أو محاولة تعديل سلوك قد يستشعر أنه خاطئ . فواجبه أن ينصت وأن يفهم .

ويمكن خلال المقابلة التدريب على فن الإصغاء . ولكن المقابلة ، قبل أي شيء آخر ، ماهي إلا نقطة بداية . فبعد تدوين أحداث المقابلة ، ثم دراسة هذه التقارير فيما بعد ، نجد أن أسلوب الإصغاء لا يزال يحتاج إلى تهذيب ، فنالبيه الناس ليسهم بزرعة قوية نحو فرص تفسيراتهم للماقيل ، عن اتخاذ وجهة نظر الشخص الآخر وقراءة ما يقصده من سياق الحديث .

فالقادرة على اتخاذ دور النصت هي إحدى الخصائص البارزة في الريادة الناجحة وكذلك في البحث الناجح .

والدراسات الشاملة المنظمة لاتجاهات المستخدمين لا يمكن دائما أن يقوم بها أساتذة خبراء في فن المقابلة يعملون في هيئات متخصصة في هذا النمط من البحث . وفي الواقع فإن الشيء الكثير يمكن أن يقال بشأن البحوث التي تجربها الإدارة نفسها . وفي هذه الحالات يقوم سؤال عما إذا كانت أكبر قيمة تحصل عليها تكون في المقابلة التي يجريها مباشرة السكرتيرون المنفذون أو المديرون ، أو رؤساء العمل والشرفون من لهم صلة مباشرة بالمشكلات اليومية للورث والسكراتب ، أو تجربها هيئة متخصصة في قسم العلاقات الصناعية . وقد اختارت بعض المصانع مختصين في إجراء المقابلة بحيث يكون قد سبق لهم التدريب على فن الخدمة الاجتماعية النفسية . والبعض الآخر ألقى المسئولية على ممرضة ملحقه بمستشفى المنشأة التي تنهز الفرصة للتحدث مع المستخدمين ممن يمدون للعلاج أو الفحص الطبي أو الرمدي أو للإسماف . وفيما يتعلق بمن يجري المقابلة فإنه لم تقم أي شواهد على أفضلية اختياره من خارج المنشأة ، أو الاستمارة بشخص من نفس المنشأة ، وتكون له ميزة معرفتها جيدا وحس المال إليه . وفي الواقع ، فإن النجاح انما يعتمد على مقدرة وتدريب الفرد القائم بالمقابلة أكثر من اعتماده على مكانته واتصالاته ، أو على معرفة مباشرة بالجو الخاص للمصنم .

وقد اتخذت شركة (وسترن الكتريك) في مصانعها في هوثورن خطوة جريئة باختبارها لمن يجرون المقابلة من بين طبقات العمال أنفسهم . وبالنسبة لهؤلاء العمال فإن تعلم عملية المقابلة تصبح من ثم خطوة في تأهيلهم كعشرين مستقبلا . وهذه الخطوة تجعل من الممكن على المستخدم أن يتحدث بصراحة في عادية مع واحد من مكاتته هو . ومع ذلك فإن السكينة ليست هي نفسها بالضبط ، لأن القائم بالمقابلة وإن كان هو نفسه من العمال إلا أنه يشار إليه كممثل للإدارة . في هذه العلاقة المنيئة . وكثيرون منهم يكونون سعداء لإتاحة الفرصة لهم للإفضاء بأفكارهم وتقديم مقترحات لتحسين الأحوال . وقد فاق نتائج برنامج مقابلة العمال في مصانع هوثورن كل ما كان متوقعا لها من حيث تحسينها للروح المنوية ، وزيادة القوة الإنتاجية ، وفهام أفضل بين العمال والإدارة .

وقد أصبحت هذه التجربة الخاصة التي قامت بها هذه الشركة في الاستخدام النظم للمقابلة في مجال العلاقات المالية إحدى مراحل التقدم الملحوظ في أسلوب الإدارة في مجال الصناعة . وقد قام بنوك ومايو وبنام بوصفها لأول مرة في فبراير ١٩٣٠ في جريدة الأفراد (Personnel Journal) وكذلك في كتاب (Human Problems of an Industrial Civilization) (٦) ونجد تقرير احدينا وأكثر كالا في كتاب (Managements and the workers) مؤلفيه روثليسبرجر ، وديكنسون (Roethlisberger & Dickson) الذي يستمد أسائته من محاولة لتحديد تأثير زيادة الإضاءة على الإنتاج بجارب مضبوطة . وهذه المسألة أدت إلى مسألة أخرى . فلكي يمكن ملاحظة وقياس فاعلية المؤثرات المختلفة التي تؤثر على المتغيرات لدى الفرد في الإنتاج ، عزلت مجموعة صغيرة من النساء المشتغلات بتجميع نوع من الأجهزة الكهربائية عن غيرهم من العمال ممن يقومون بنفس العمل ، ووضعت أجهزة خاصة لتسجيل ألياً أداءهم دقيقة بدقة .

وقد بذل كل جهد للمحافظة على ثبات كل الظروف والمؤثرات الخارجية بقدر الإمكان . وبعد فترة من الزمن قدرها خمسة أسابيع ، أجرى تغيير كل عنصر

تلا الآخر ودونت المشاهدات . وكان أول تغيير هو فى الأجور باعتبارها حوافز للعمل ، فاستخدمت طريقة خاصة هى الدفع الجماعى . وبعد ثمانية أسابيع أدخلت فترات للراحة قدرها خمس دقائق فى كل مرة عند الساعة الماشرة وعند الثانية . وبعد خمسة أسابيع زيدت فترة الراحة إلى الضعف . ثم جرب إعطاء ست فترات قدر كل منها خمس دقائق وذلك لمدة شهر . وبمثل هذه الطريقة تمت ملاحظة التغيرات التى تطرأ على أداء الماملات بسبب إدخال تعديلات أخرى على ظروف العمل فى أوقات مختلفة ، وتشتمل على تقديم وجبة قبل منتصف الظهر وتقليل ساعات العمل والتشغيل خمسة أيام من الأسبوع . وقد أجريت بعض التايس النفسية فى أوقات مختلفة بما فى ذلك استجابة أوعية الجلد القسوية ، وضغط الدم الانقباضى والانساطى ، وعد النبض ، وغيرها من الأمارات التى تدل على حالة التعب وتوازن التمثيل الغذائى . وقد أفاد هذا فى تأكد الباحثين من أنه لم ينشأ من العمل أى حالة من التعب الشديد أو غيره من النتائج النفسية الصادرة . وفى الواقع فقد تحسنت صحتهم العامة .

وطوال هذا الوقت قام المشرفون بتسجيل الملاحظات التى فى الأحداث ، وتمت مقابلة الفتيات بطريقة غير رسمية تماماً لمعرفة اتجاهاتهن نحو عملهن والظروف القائمة . وقد تم التعرف من وقت لآخر على الظروف الصحية والغذائية ، والنوم ، ووسائل الترفيه ، والضائقات ، والقلق الذى ينشأ بسبب عوامل منزلية ، باعتبارها مسئولة جزئياً عن التذنب الذى يلاحظ فى أداء الفرد .

وقد أجريت هذه المقابلات فى جزء منها بواسطة ممرضة تم تدريبها على الملاحظة والإنصات ، وكذلك على توجيه الأسئلة ، كما أظهر الرؤساء والمشرفون بطبيعة الحال اهتماماً بالنا فى الماملات وفيما يظهرونه من اتجاهات . ولكن لم يستخدم فى أى وقت أى ضغط للإسراع فى العمل ، فقد كانت التعليمات الموجهة للماملات التجميع أن يحتفظن بمعدل سرعتهن الطبيعى .

وقد كانت النتائج مذهلة . ولم تقس فقط بمقياس الانتاج ، الذى زاد

بصفة عامة زيادة مدهشة ، ولكن أيضاً بمميزات الاستجابة والانتظام في الحضور ، وفي رضا العاملات وروحهن المعنوية ، كما بدت عن طريق الملاحظة ، وكما أكتسبها المقابلة الفردية .

ومن الواضح أن هناك عوامل أبعد أثراً من أى ظروف خارجية كانت تفعل فعلها ، مثل فترات الراحة والأجور باعتبارها حوافز ، وطول ساعات العمل . وقد أصبح من الواضح في نهاية الأمر بما لا شك فيه أن أكثر هذه المؤثرات المرغوبة قوة هو نوع الإشراف الممارس ؛ أى الإشراف القائم على أساس إعطاء الأوامر بطريقة ودية غير رسمية خالية من الضغط أو الغلظة ، مقرونة باهتمام شخصي قوى في كل مستخدم من جانب القائم بالمقابلة والمديرين .

ولم يكن كشفاً جديداً لذلك المبدأ من مبادئ الإدارة ، ولغني به أن أكثر هذه البواعث قوة نحو العمل المنتج هو الإشراف الذي يتميز بالاهتمام الشخصي الصادق ، من ذلك النوع الذي ينصت عن أن يصيح بالأوامر . وقد عرف بهذا المديرين والمشرفون الحسكاه ومارسوه إلى حد ما . فتركوا بابهم مفتوحاً لأى مستخدم لديه أى شكوى . وكانوا ينصتون بسرور وتمهدوا بتذليل الصعاب . وقد حاولوا معرفة عمالهم شخصياً ، كى يكون لديهم اهتمام حقيق يظهره لى لكل منهم باعتباره زميلاً من البشر وليس رساً في الآلة الكبيرة . ولكن صدق هذا المبدأ الأساسى في العلاقات المعالية السليمة لم يكن أبداً من قبل بمثل هذا الوضوح والصورة المذهلة التي ظهر بها .

ثم واجهت الإدارة مشكلة عملية ؛ إذ كيف يمكن أن تم فائدة هذا البحث على كل مستخدمى المصنع وعديم ثلاثون ألفاً ؟ هل يمكن منحهم الفرصة للتفتيش عن أنفسهم عندما يحتاجون إلى ذلك ، وأن يعبروا عن أنفسهم بحرية تامة فيما يتعلق بالظروف والعلاقات الشخصية ؟ وكيف يمكن تدريب الملاحظين والمشرفين والرؤساء ، وعدمهم ألفان ، على الإنصات والفهم

والكف عن الضراخ والاستبداد وإبداء الاهتمام الشخصى الحقيقى بكل من يعمل معهم ؟ .

وقد اتخذت خطوتان رئيسيتان نحو تحقيق هذه الغايات ؛ الأولى هى إتاحة وسيلة جديدة لقيام اتصال شخصى بين العمال والإدارة . فتم اختيار وتدريب ستين عاملا على إجراء المقابلة ، ثم أرسلوا إلى أقسام أخرى غير أقسامهم لإجراء مقابلات مع العمال هناك . وقيل لكل مستخدم تتم مقابلته : إن الإدارة تريد أن تعلم رأيه عن الظروف وما يجب وما يكره في عمله وأحواله ، وأى شيء آخر يهتم بأن يذكره ، مع وعده بأغفال اسمه ، وإعطائه حرية كاملة في اختيار الموضوعات التى يتحدث عنها . وأحيانا لم يمكن الكشف عن أى شكاوى أو تيرم أو مقترحات . وكثيرا ما كانت المحادثة تتعدى المجال المخصص لها . ويحاول دائما القائم بالمقابلة تجنب توجيه المقابلة نحو موضوعات معينة ، ولكنه يظل متيقظا لأى إشارة مهما كانت غامضة تم من اضطراب ، أو تيرم ، أو تم من مواقف مرغوبة . ومع أنه يحدث أحيانا إيساك عن الكلام أو تشكك فيه ، إلا أن هذه الفرص للتحدث بحرية وصراحة مع زميل مستخدم يمثل الإدارة كانت تلقى ترحابا من أغلبية العمال . وكثيرون كانوا على استعداد ومشغولين بالانفشاء بما يتلج في أنفسهم : من المضايقات الصغيرة حتى المتاعب الكبيرة . والكثيرون منهم كانت لديهم مقترحات معينة لتحسين ظروف العمل . وفي الواقع فإن هذه المقابلات لم تزودنا قط بصمام للأمن يسمح بتصاعد البخار ولكنها أملت الإدارة بدلائل قيمة عن ظروف الورش المادية والبشرية التى يمكن تحسينها فوراً .

وبطبيعة الحال فإن كفاءة إخفاء الأسماء كانت تحترم بدقة متناهية ، وإلا فإن التجربة كانت تنتهى فقط إلى الدمار . وكان القائم بالمقابلة يدون الأجزاء الهامة من كل مقابلة ، محتفظا إلى أبعد قدر مستطاع بألفاظ السامع نفسه ، ولكنه ينقل أو يحو بنائية التفاسيل التى يمكن أن تؤدي إلى التعرف على المتحدث . ثم تقتصر ، بعد ذلك هذه التقارير بنائية وتحو لتتحقيق الفرض منها بواسطة أعضاء هيئة البحث .

وعندما استكمل العدد الكافي من المقابلات في أقسام عديدة مختلفة ، حلت التقارير ، وصنفت الشكاوى والمقترحات وأجرى عددا وقدمت للسلطات حيث استطاعوا في حالات كثيرة علاج المواقف المطلوبة . وهكذا فإن عدداً غير عادي من التعليقات من درجة الحرارة في إحدى الحجرات أدى إلى استكشاف أنه عند تركيب جهاز التسخين الجديد كان هناك خطأ في حساب المسطح المشع اللازم لابتعاد درجة الحرارة المناسبة لنوع العمل الذي يجري في تلك الحجرة . وبمثل هذه الأساليب وجد كل من الإدارة والعمال أن المقابلة ذات قيمة .

والخطوة الأساسية الثانية في نشر فرائد البحوث في المجال الصناعي على نطاق واسع اتخذت بشأن برنامج تدريب المشرفين . وكان الهدف هو تعليم كل المشرفين كيف يتعاملون مع معاملهم بالأساليب الودية الشخصية الجوهرية التي كشف البحث أنها حيوية للروح المعنوية للعمال . ولم يتم ذلك عن طريق محاضرات تعطى لهم ، فقد قامت هيئة البحث أولاً باختيار ونشر مجموعة من المقابلات النموذجية ثم طبعت هذه المقابلات ، ثم اجتمع المشرفون مع بعضهم البعض في مجموعات من ستة عشر شخصاً كل أسبوعين تحت قيادة واحدة منهم أو عضو من هيئة المدربين لقراءة إحدى هذه المقابلات ومناقشتها فيما بينهم .

وقد أدت هذه المؤتمرات التي تمت بين المشرفين إلى نتائج مذهلة لا تقل عن تلك التي نتجت عن البحث التجريبي الأصلي . وقد كان لدى بعض المشرفين من ذوي الكفاية حاجة ضئيلة للاستشارة بما تزودهم به هذه المستندات التي تكشف الإنسان من قرب ، وينزع آخرون إلى أن يكونوا من نمط آخر ؛ إذا فشلوا في الاهتمام أو الافادة من المناقشات . ولكن عن طريق دوافع جديدة ضخمة تزود بها الأذكىاء من المشرفين ، أصبح لديهم اعتماد للاعتراف بالفروق بين العمال ، وفهم للقيم الداتية . واستمرت المؤتمرات لتضيف إلى خبرة المشرفين اليومية وجهات نظر جوهرية ومعرفة ملموسة للطبيعة البشرية أثناء العمل ولولادة الإنصات .

وبالنسبة لهذه التجربة العملية في فهم وتحسين العلاقات الإنسانية والظروف في مجال الصناعة ، كانت القابلة الفردية أمراً لا غنى عنه .
وقد اتخذت شركات أخرى — هنا وهناك — اتجاهات مماثلة ؛ لذلك التى .
أخذت الإدارة في هورن وأخذت على ماقها بصفة عامة أن تنفذ بانتظام عملية تدريب المشرفين بمعلومات جديدة ملموسة استخرجت خلال المقابلات مع المستخدمين ؛ ففي أحد مصانع بنسلفانيا تمت مقابلة ٢٤٣ مستخدماً بواسطة خمسة أساتذة من قسم الخدمة العامة بإحدى كليات بنسلفانيا .

وعند وصف النتائج أرجع ريتشارد (Richards) (٩) رجحان كفة تعليقات التبرم عن كفة الرضا التى يبدىها العمال إلى ميل طبيعى في مثل هذه الأحوال لذكر الظروف غير الرغوب فيها واعتبار العوامل التى تبث على الرضا أمراً يؤخذ على علة . وقد لوحظت فروق ملموسة بين القائمين بالمقابلة من حيث قدرتهم على تجنب توجيه الأسئلة والإجاء بالموضوعات .

هذه الدراسات تشير إلى اتجاه جديد في فهم اتجاهات المستخدمين . وتماثل الأساليب المستخدمة تلك الطبقة في الميادات النفسية التى وصفت في الفصل السابع . وقد أوشكت الصناعة على أن ينتشر فيها التحقق من أن الليكازمات العقلية التى درست في الميادات تفعل فعلها أيضاً في خبرات الفرد اليومية مهما كانت مهنته وظروفه وعاداته .

ويتضح تقدير وجهة النظر هذه في البحث الفريد الذى قام به « هرسى » عن جهود العمال وانفعالاتهم بإرتباطها بظروف العمل والصحة ووسائل الترفيه والحياة الأسرية . وقد اختص هذا البحث بدراسة عوامل الرضا وغيرها من التنيرات الوجدانية في مجموعة من سبعة عشر عاملاً في ورشة للسكة الحديد . وكان الهدف هو كشف ظاهرة ترابط العلاقات بين العوامل الذاتية

أو البيئة المؤثرة على العامل الفرد من ناحية ، وسلوكه أثناء العمل سواء أ كان موضوعيا أو حديثا بطريقة ودية غير شكلية ومستمر من يوم لآخر لمعظم أجزاء السنة . ويقول هرسى فى بحثه عن هذه الدراسة « وبصدد العلاقات التى كان يسمى الباحث لإيجادها بين العمال ونفسه ، كان لابد من استخدام وسائل وطرق التحليل النفسى ، ولكن هناك فارقا هاما من حيث إن هذه العلاقات تبى خلال البيئة الفعلية التى تقوم فيها الخبرات التى تدرس . وقد عاش الباحث مع أفراد بحثه فى الورشة ، وأصبح إلى أبعد حد ممكن زائرا محبوبا ومقبولا فى منازلهم . ومع ذلك كانت هناك محاولة مقصودة لجعل كل عامل يفضى بما عنده . وطوال العام ، وفيما عدا فترتين من الراحة إحداهما غانية أسابيع ، والأخرى أربعة أسابيع ، أمضى الباحث كل يوم من أيام العمل وكثيراً من الأمسيات وأيام الأحاد مع العمال . وكان يقوم بكل من ملاحظة الرجال وتلقى التقارير الشفوية منهم كل يوم بشأن حالتهم الجسمية ، وإحساسات التعب ، الكفاية الإنتاجية ، الإفاضة من وقت الفراغ ، وكثير من التفاصيل الأخرى المتعلقة بنجاحهم ورضائهم عن عملهم سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وكان الباحث عند وصوله إلى الورشة كل يوم يحصل من كل رجل على تقرير من كل ما قام به من نشاط هام منذ اليوم السابق . وكان يوم العمل نفسه مقسما إلى أربع من فترتين قبل الظهر وأخرين بعد الظهر . وكانت الملونات تجمع من كل العمال عن كل ربع من أربع اليوم . وكانت تجرى مقارنة أقوال العمال عند كل فترة بمقاييس موضوعية للإنتاج ، ومن حين لآخر بتحليل كيموى لمعهم ، وقياس ضغط الدم فى وضع الانحناء والوقوف مأخوذا عند بداية ونهاية وقت العمل . وقد تبين شىء واحد ذو قيمة ، والذى كان يستمد إلى حد كبير على البيانات الستمدة من المقابلة ، متعلقا بالتغيرات الاتقالية لهؤلاء العمال الأسوياء . فقد دلت الدلائل على أن كل هؤلاء الرجال كانوا يعمرون بدورات انفعالية فى فترات منتظمة — أى انخفاضات وارتفاعات فى الزاج مرادف بعض الشىء لحالات الهوس والانهباط — وكانت الفترات تتراوح فى مدتها من ثلاثة إلى تسعة أسابيع . وكان طول الدورة يختلف باختلاف الأفراد ، ولكنه كان بصفة عامة ثابتا بالنسبة لكل عامل .

وفي هذه الدراسة للظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على مشاعر وأتجاهات العامل ، كانت المقابلة أداة لا غنى عنها للتثبت من هذه الحالات الذاتية . وإن الضوء الذى ألقته على ظروف الورشة والملاقات الشخصية بين المستخدمين والمشرفين عليهم ، وكذلك على التذبذبات فى الاتجاهات الانفعالية السابق وصفها ، أعطى وضوحا جديدا وخبرة عملية للمؤثرات التدريبية للملاحظين فى هذه الورشة . وقد أجرى هرمى دراسات مماثلة على الاتجاهات والمشاعر والتذبذب فى إنتاج المعال فى أربع ورش فى سكك حديد ألمانيا .

والمقابلة الخاصة بالملاقات المالية ليست فقط أداة للبحث ، وليست فائدتها بمحصورة على المدربين تدريبيا خاصا من الباحثين والقائمين بإجراء المقابلة . ففى أداة للخدمة المتصلة بالمسورة للجميع . وفهم العلاقات البشرية وظيفية تكاملية من وظائف الإدارة . فكل مشرف أو رئيس للعمل أو سكرتير منفذ يقوم أو ينبغي أن يقوم فى أغلب أيام العمل من السنة بمقابلات مع مرءوسيه - أى عادات تعدد بمعلومات مغلصة عن حقيقة مشاعرهم وكذلك عما يقومون بعمله . وينبى أن يتم ذلك أساسا ، مثل عملية تدريب المرء لمرءوسيه ، ليس بوساطة هيئة مكونة خصيصا لذلك ، ولكن بوساطة كل مدير شخصيا . على أن هذه الوظيفة ، مرة أخرى كما فى حالة التدريب ، عادة ما يمكن أداؤها أداء أفضل إذا استعان المدير بمساعدة من هيئة متخصصة . وبوساطة كل من هيئة الإدارة وأى مكتب من المكاتب ، ينبى أن يجد العامل طريقا إلى من هو مستند للإنصات له . وينبى أن يكون له حق التحدث ليس فقط مع رؤسائه المباشرين ولكن أيضا مع أى شخص يختاره كوضع للثقة ، ويجب على المشرف ألا يثور إذا تخطاه العامل أحيانا إلى من هو أعلى منه . وبالنسبة لرؤساء العمل الرجعيين ممن نشثوا تنشئة عسكرية فى المدارس ذات النظام السديد ، فإن هذه العقيدة تنافى العقل مقوضة لكل نظام وتنظيم سليم . فيقولون بوجوب تقديم الشكاوى للملاحظين وأن تأخذ مجراها الطبيعى إلى الرياسات العليا ، وأن هذا سوف يتم عادة إذا ما تم الملاحظون الإنصات . وفى أى موقف فإن رغبة العامل للافضاء بما فى نفسه يقل حدوثها كثيرا وإلحاحها فى تلك المصانع

حيث تكون فرص التحدث عنها مباحة . وحينما تنتشر هذه السياسة لا يكون لدى الإدارة الكثير من المتاعب التي يبنى مواجهتها بين المبال إذ يكون لديها الكثير من المعلومات الكاملة الدقيقة عن اتجاهاتهم ، ولأنها تستطيع أن تتنبأ تنبؤاً أفضل ، وأن تتوقع المواقف المشكلة ، ولأن المبال يمكنهم الإفشاء بسهولة بمشاعرهم الخبيسة مما يكون له فعلاً أثره في رفع الروح المعنوية والافلال من حالات التبرم .

من الممكن في النهاية أن نلخص باختصار المبادئ الرئيسية التي يمكن تطبيقها في المقابلة الخاصة بالعلاقات المبالية :

* عملية التنقيص هي في ذاتها خبرة مفيدة حيث يمكن أن تتخذ الدوافع شكل الكلام بدلا من اتخاذها شكل الأفعال .

* على القائم بالمقابلة أن ينصت ، لا أن يناقش .

* ينبغي أن يظهر اهتمامه ، وهذا يعني أنه يجب فعلا أن يكون مهتما .

* وعندما يكون الموضوع مثيرا للشقاق ، عليه أن يتكشف تمصياه (انحيازاته) هو ، وأن يتجنبها إلى وجهة نظر غير متحيزة على الإطلاق .

* عند تسجيل مقابلاته ينبغي أن يحتفظ بالمعلومات في انفصال تام من أى تفسير يقوم به .

* تؤدي المقابلة إلى معلومات قد تكون ذات قيمة في إصلاح الأوضاع وإزالة القلق وتكوين علاقات شخصية أفضل .

* وتساعد الإدارة على معرفة اتجاهات المبال وتوقع المتاعب والاستياء قبل أن يصبح جادا .

* ويمكن تنسيق المعلومات التي تستخرج خلال المقابلة إلى أقسام أو أجزاء ، وكذلك إلى موضوعات تذكر في مجرى المقابلة . وبهذه الطريقة تحصل الإدارة على دلائل للأهمية النسبية للموضوعات المختلفة التي ألقى عليها الضوء ، والعلاج الذي ينبغي تطبيقه .

- * وتكون المقابلة أكثر فاعلية عندما يكون لدى الشخص الذى تم مقابلته ثقة فى أن ما يقوله لن يستخدم فى غير صالحه .
- * ولكى يكسب القائم بالمقابلة الثقة ، ينبغى أن يكون أهلا لها .
- * كفالة المحافظة على سرية المقابلة ، إذا حدث أن أعطيت أو دلت عليها ، ينبغى الاتمسك بهما كانت الظروف .
- * الأمثلة للموسة التى تجمم عن طريق المقابلات الفردية ثم يجرى إخفاؤها لضبان عدم الكشف عن شخصية صاحبها ، تزودنا بمعلومات ذات قيمة كأمثلة توضيحية عند استخدامها فى تدريب المشرفين .
- * الشخص الذى يجرى المقابلة يتعلم الكثير عن الطبيعة البشرية وعن الأحوال فى الصناعة بما لا يمكن للكتابة أن توضحه . وهكذا فإن الخبرة المستمدة من المقابلة تكون مسالم ذات قيمة فى تدريب المشرفين والتوقع شغلهم لوظائف الإشراف .
- * ومن ثم فمعد اختيار مستخدمين لإجراء المقابلة ، فإنهم يتلقون تدريباً على المسئولية التى سوف يتحملونها مستقبلاً .
- * والمقابلة الفردية ليست فقط مهمة هيئة متخصصة ولكنها أيضاً مهمة كل ذى مسئولية متعلقة بالإشراف أو التنفيذ . وإذا ما أجريت لإجراء صحيحاً ، فإنها تساعد على الإقلال من التناهب فى الصناعة ، لأنها تنبأ بالوامل السببية للمضايقة ، وتزيل المداوة ، وتكون الأسداء ، وتطلق الرغبة للعمل .
- وفى المقابلة الخاصة بالملاحظات المالية ، وربما أكثر منها فى أى مقابلة

أخرى ، يتوقف نجاح القائم بالمقابلة على الإصغاء جيدا . وينبغي أن تقوم أحكامه على دراسة مباشرة لمن أجرى معهم المقابلة . وأن يدع جانباً آراءه الخاصة تاركاً ذهنه من غير تحيز كما لو كان لوحاً من ألواح التصوير . وهذه المهمة الشاقة ، إذا درست جيداً ، سوف تجعله أكثر كفاية في كثير من ميادين المقابلة بما فيها المقابلات التجارية من ذلك النوع الذي سوف نتحدث عنه الآن .

المراجع

- 1 — GARDINER, G.L., How to Handle Grievances. Elliott Service Co., New York, 1937.
- 2 — GILSON, MARY B., What's Past Is Prologue. Harper, 1940.
- 3 — HADER, J.J., and LINDEMAN, E.C., Dynamic Social Research, Harcourt, 1933.
- 4 — HERSEY, R.B., Workers' Emotions in Shop and Home. University of Pennsylvania Press, 1932.
- 5 — LANSBURGH, RICHARD H., and SPRIEGEL, WILLIAM R., Industrial Management. Third Edition, Wiley, 1940.
- 6 — MAYO, ELTON, The Human Problems of an Industrial Civilization. Macmillan, 1933.
- 7 — MERIAM, R.S., "Employee Interviewing and Employee Representation," Management Review, 1931, 20:308.
- 8 — ROETHLISBERGER, F.J., and DICKSON, W.J. Management and the Worker. Harvard University Press, 1939.
- 9 — RICHARDS, J.R., "Interviewing Industrial Employees : A Source of Foreman Training Material," Personnel Journal, 1930, 9:281-289.
- 10 — TEAD, ORDWAY, The Art of Leadership. McGraw-Hill, 1935.
- 11 — VAN KLEECK, MARY, "Procedure Followed in Studying the Industrial Representation Plan of the Colorado Fuel and Iron Company," Journal of Personnel Research, 1925, 4:133-154.
- 12 — WEBB, BEATRICE, My Apprenticeship. Longmans, 1926.

الفصل العاشر

استفتاءات الرأي العام

والمسح التجاري الشامل

« هل تحبذ فكرة الرئيس روزفلت الخاصة

بتقديمه « يوم الحد » أسبوعاً هذا العام ؟ ».

قدم هذا السؤال لأثنين من الناس في أثناء المقابلات التي أجرتها هيئة علم النفس وقد أجاب ٤٢٨ منهم بالإيجاب ، ثم قام نفس الباحثين بتقديم هذه السؤال إلى مجموعة أخرى متكاثرة من أفراد هذا البحث في هذه الصورة : « هل تحبذ فكرة تقديم « يوم الحد » أسبوعاً هذا العام ؟ » فكانت الردود الايجابية فدرها ٣٣٤ فقط . وذلك بسبب ما لروزفلت من مكانة .

وكان السؤال في استفتاء آخر هو : « هل ترغب في أن ترتفع الأسعار بأمل إعادة الرخاء ؟ » وقد أدى هذا السؤال إلى ٧٠٪ من الردود الموجبة . في حين زادت هذه الاجابات ١١٪ / إجابة « بنعم » عندما كانت سينة السؤال : « هل ترغب في زيادة معقولة في الأسعار بأمل إعادة الرخاء ؟ » .

هذه الفروق في الاجابات تعتبر فروقاً ذات دلالة إحصائية . وهي ليست عرضية . ولا يمكن إرجاعها إلى أخطاء . وفي نفس الوقت وجه القاعون بالمقابلة أسئلة أخرى بدون أى تنيير في الصياغة اللفظية ، فهاوت نسبة الاجابة « بنعم » تفاوتاً شتيلاً بين شتى المجتمع الكلى التي تمت مقابلته .

وقد وجه ستودنسكى (Studensky) (٢٣) هذا السؤال : « هل يجب أن

يرغم كل عامل على الالتحاق بالاتحاد ؟ ثم أهاد صياغته كئاًبلى وبطريقة تعطى الفرصة لأرنية مجالات من الاختيار : « هل من المناسب أن يطالب الاتحاد من كل من يكسبون قوتهم فى مؤسسة صناعية أن يلتحق بالاتحاد : (١) فى كل الأحوال .

(ب) عندما يهيمن الاتحاد على غالبية المال .

(ج) عندما يهيمن على الأقلية من المال :

(د) أو أنه لاحق له فى أى من هذه الظروف ؟

فكان أن انخفضت نسبة المارضين تماماً لشكرة الانضواء تحت لواء الاتحادات من ٨٨ و ٩٠٪ فى الصياغة الأولى إلى ٤٥ ٪ فى الصياغة الثانية . وترجع هنا الفروق الواسعة فى نتائج الاستفتاءين فى جزء منه إلى شكل السؤال ، وفى جزء آخر إلى طريقة صياغته . فحق الاختيار الخاص جمل من السهل الاجابة « بنعم » وكذلك نحو كلمة « برغم » المشحونة بالانفعالات .

وقد ظهرت الحاجة الحيوية للانتباه إلى أساليب إجراء المقابلة فى الغالب بوضوح عند اجراء مثل هذه للاستفتاءات للرأى العام ، وكذلك فى دراسات السوق التى كان هدفها قياس تغير الاتجاهات فى عادات الشراء وما يفضلهُ المستهلك . وقد أصبح من المعترف به الآن تماماً أن الاستفتاءات والمسح الشامل ينبغى أن يصمم بأقصى ما يمكن من مهارة وعناية حتى لا يؤدى إلى تضليل . وينبغى أن يكون تقنين الاستفتاء ليس فقط بالنسبة لشكل وصياغة الأسئلة المستخدمة ، ولكن كذلك بالنسبة للترتيب الذى تقدم به الأسئلة والأسلوب الذى تسأل به ، ويجب أن تكون المقابلات عديدة بدرجة كافية لتؤدى إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها من الوجهة الاحصائية ، وأن يتم اختيار الأشخاص موضع المقابلة اختياراً سليماً حتى يمكن أن يكونوا قطاها عرضياً ممثلاً تمثيلاً حقيقياً للمجتمع المين الذى زريد تمثيل آرائه أو سلوكه .

ومجرد حجم العينة له أهمية ضئيلة بمقارنته بمدى صدق تمثيلها . فى سنة ١٩٣٦ قامت مجلة الأدبيات المختارة (The Literary Digest's forecast of a London Victory)

بإجراء استفتاء ، فوردت إجابات بالبطاقات البريدية قدرها مليونان ونصف مليون من ١٠ ملايين مصوت ، ولكن لم ترد إجابات أقل المجموعات دخلا . فكانت عينة الاستفتاء ضخمة ولكنها غير ممثلة .

والمراجع الذي عليه أن يقرر رتبة حمولة عربية من الكتان لا يلزمه أن ينظر ، ويشم ، ويتحسس ، ويفحص ، ويزن الآلاف من المقادير الصغيرة المنفصلة من الكتان . وليس هو بقانع أن يفحص قمة الطبقة فقط . وبدلا من ذلك ، فإنه يجرى غنجه المستدير إلى أسفل حيث قاع العربة ويستخرج قطاعا عرضيا صغيرا لكل طبقة ويمكن لدقات قليلة من المختبر ، موجهة توجيهها سليما ، أن زوده بكل ما يحتاج إليه كي يقدر نوع وحالة الكتان . وقد تكون عينته من أقل من ٢٠ في الألف ، ولكن عندما توزن ، وتهز خلال أنواع عديدة من المناخل ، ويصاد وزنها ، يمكن أن تقدر بدرجة كبيرة من الثبات نسبة بذرة الخلة والقش والقاذورات في جملة العربة كلها .

والوقف كذلك بالنسبة للمقدر الماهر للرأي العام ، فإن القطاعات العرضية التي يختارها من المجتمع الأصلي المطلوب معرفة اتجاهاته لا يلزم أن تكون كبيرة . ولكن ينبغي أن تكون ممثلة ، وأن تكون عينة غير متحيزة . ولا يمكن لسكية من الاستجابات مهما كانت ضخمة أن تعوض عن تخطيط غير متقن ، أو عن فشل في استخدام ضوابط إحصائية صحيحة .

والبراهين الوفيرة الخاصة بالحاجة إلى حذر متناه في إدارة بحوث شاملة عن اتجاهات الرأي العام قد أدلى بها بصفة خاصة كل من بلانكشيب وروسو ولازارسفلد وكاترول وجالوب وروبر وغيرهم . وقد تلخص جنكيز تلخيصا جيدا تجارب هامة في تكوين الاستفتاءات المتعلقة بهذه التاية . وقد دلت الشواهد تماما على قيام استنتاجين هامين : الأول هو أن تخطيط صحيحة مجردة للرأي أو نواحي التفضيل هي مسألة فنية تستلزم مهارة وحكمة مختصين مخلصين من

يكونون في مركز يسمح لهم بإجراء محاولات تمهيدية متكررة أو اختبار تمهيدية لصحية الأسئلة المقترحة بفرض التقليل من كل لبس وتأثير للاجتماع ، وينتج من هذا أنه ليس من المناسب أن يهد باعداد الاستفسار إلى مدير مشغول أو إخصائى اجتماعى أو خريج لم يزل تدريبا دقيقا في هذا الميدان ، ولا أن يهد به إلى إخصائى نفسى محترف أو مختص فى الإحصاء لم يختص فى عمل الاستفسار.

والاستفنتاج الثانى لامفر منه لأن له آثاراً شديدة على صالح العامة . ويتلخص فيه أن استفناء الرأى ، الدبر لصالح جماعة مفرضة - سواء عن قصد أو عن غير قصد - قد يؤدى إلى خلل هام من نوع خطر . فكما يشير وكسلر أن نشر نتائج استفناء ردىء الصناعة مظم تنظبا سيئا وغير ممثل أو هناك خطأ فى حسابه ، وذلك فى لحظة حرجة من لحظات تشريع القوانين ، له حنارجه الدمر على نفوذ الهيئة التى أجرت الاستفتاء . ومن ناحية أخرى فإن السع الشامل المخلص المبني على أساس فى سليم يجعل له مكانا من القيمة التى لا شك فيها فى دنيا شئون العامة ، وكذلك فى دراسة نواحى تفضيل المشترين واتجاهات المهال نحو ظروفه العمل والإشراف وسياسة الإدارة .

إجراء المسح التجارى ودراسة السوق

يتضمن لفظ « المسح التجارى » سلسلة من المقابلات الهادفة بفرض التثبت من قيام سوق للمنتجات المنافسة ، أو لإقامة قاعدة يستند إليها في تقدير النجاح المحتمل لسلمة جديدة أو خطة للتجار في السوق . والمعلومات التى تجمع من هذه المقابلات تستخدمها البنوك والمصانع والباثون ووكالات الإعلان في تنمية خططهم لترويج منتجات معينة ، أو لتقرير تمويلها ، أو صناعتها . ويستلزم الأمر سرعة في الحصول على معلومات حديثة يمكن الاعتماد عليها من عدة مصادر في مناطق متباعدة جدا في وقت واحد ، ومن ثم فقد بذل جهد كبير في تنمية وتقنين هذه الصورة من صورة المقابلة .

وسوف نميز بين أنواع المعلومات المختلفة التى نحتاج إليها في المسح التجارى وأنماط من نحتاج إليهم لإجراء المقابلة ، ثم نصف بعد ذلك كيفية تخطيط المسح وإعداد صحائف الأسئلة وتدريب القائمين بإجراء المقابلة . وسوف نرى أخيراً كيفية تنفيذ الأنماط المختلفة من المقابلة ، بما في ذلك المقابلة الخاصة بالحصول على بيانات سرية عن العمل من مدير يكون بادىء الأمر حازفاً عن التعاون .

هناك أنواع عديدة من المعلومات نحصل عليها في المسح التجارى . والنقط الرئيسية ذات الأهمية هي : الظروف العامة للعمل في ميدان الانجار بالمنتجات ، كمية الاستهلاك واتجاهاته ، طبقات المستهلكين الحالية والقبلية ، اتجاهاتهم وعادات الشراء بالنسبة للبضاعة وللأصناف المنافسة ، البيع بالتقصى ، البيع بالجملة ، موقف السمسة من عملية توزيع الإنتاج ، ظروف الصناعة ، سياسة الإعلان وأساليب الاتصال ، والمركز المالي والهيئة العامة للشركات المنافسة .

ويستلزم الأمر عطين رئيسيين من أنماط المقابلة :

١ — مقابلات تقوم على قاعدة من الأسئلة معدة مقدماً .

٢ - مقابلات تقوم على أحدث عرضية ؛ فثلاث اتجاهات المستهلكين أو المفروض استهلاكهم للسلمة واتجاهات الموزعين المستخدمين في وصول السلمة لهؤلاء المستهلكين بتثبيت منها عن طريق مقابلات تلي مباشرة الأسئلة الموجودة في استفتاءين ينطبق أحدهما على المستهلك والآخر على البائع . ومن أجل القيام بدراسة شاملة للفروق الإقليمية في الاستهلاك والتوزيع ، يشمل هذا الاستفتاء المدن الرئيسية بمختلف طبقات أفرادها في كل قطاعات الدولة . وعن طريق المقابلة غير الرسمية مع مديري الشركات الرئيسية وغيرهم من السلطات يمكن معرفة ظروف البضاعة ، وسياسة الإعلان والبيع والتخطيط ، والمحافظة على ثبات الأسعار ، وموقف الشركات المختلفة المنافسة ، وغيرها من البيانات الأساسية . وفي المسح التجاري ، كما هو في الأنماط الأخرى من البحوث التي تستهدف الكشف عن الحقائق ، تعتبر المقابلة الاستثنائية من أفضل الطرق للكشف عن إجماع الرأي على موضوع معين ، ومن ناحية أخرى فإن المقابلة غير الرسمية أو الودية تعتبر من أكثر الأساليب كفاية في الحصول على معلومات كاملة بشأن الظروف العامة وعلى أساس الانتفاع بالخبرة الفعلية للشخصين بنوع العمل موضوع البحث . فهي نوع مختلف عن البحث الاستثنائي .

وأحياناً يتضمن برنامج البحث غطاءً ثالثاً من أنماط المقابلة يعرف بطريقة التسويق . فيصبح من يجري المقابلة مستهلكاً يقوم بعمليات شراء فعلية ، فهو يذهب إلى المخازن المختلفة ليقارن البضائع موضع البحث ، ملاحظاً نوع الأصناف واختلافها ، والأسعار ، والاتجاهات التي تسير وفقاً للطرز المميّنة ، ونوع الخدمة ، والحديث التي يستخدمه البائسون ، وغيرها من المعلومات الماثلة . ومع هذا فإن طريقة التسويق ليست مظهراً أساسياً لكل مسح تجارى ، ولهذا توجه الانتباه هنا فقط إلى الطبوعات التي تصف بالتفصيل طرق تدريب من يقومون بالتسويق وتقييم البيانات التي يحصلون عليها (١٤ ، ١٧ ، ٢٥) .

تخطيط المسح التجاري لإجراء بحث شامل في حوال ثلاثة أسابيع لصناعة

إطارات السيارات مثلاً ، مع وجود المنتجين والموزعين منتشرين على طول الولايات المتحدة ، ووجود قدر كبير من التفاوت في الموقف الاستهلاكي ، وباعتبار أن هناك فروقاً إقليمية في إيتار أنواع مميّنة ، كل هذا يحمل المهمة ضخمة جداً وبصفة خاصة مادامت تتضمن كذلك دراسة للحالة الحاضرة للسيارات . ولهذا فإن كل خطوة ينبغي تخطيطها مقدماً لتجنب أى تهديد للجهود .

وبالطبع فإن الخطوة الأولى تكون في تجميع وتنظيم وتحليل كل المعلومات الممكن الحصول عليها من السلامة والاتجار فيها . وهذا يمكن معرفته من التقارير الحكومية ، ومن الصحف التجارية والإحصاءات التي تمدّها المنظمات التجارية . مثل الفرقة التجارية الأمريكية للسيارات في حالة إطارات السيارات . ومع ذلك فإن المعلومات المشتقة من هذه المصادر تستخدم فقط بطريقة أولية لكسب استبصار بالموقف العام . ولا يمكن لأسباب عديدة اعتبارها معلومات كاملة أو نهائية . فبسبب النمو السريع والتغير المستمر لظروف العمل ، فإن الإحصاءات المنشورة غالباً ما تعتبر قديمة بمجرد خروجها من المطبعة . ولتكلفة أرقام حديثة كأساس لتقدير إحصائي يعتمد عليه ، تعتبر مقابلة واطئ هذه الإحصاءات أو غيرهم من المسؤولين في هذا المجال أمراً ضرورياً . وفوق هذا ، فإن التقارير الحكومية تكون مقصورة على ما تقدمه هذه الشركات من بيانات . وغالباً ما يكون التصنيف مشوشاً أو يتضمن أشياء غير صحيحة ، وعادة ما تكون القيمة المدونة من الإنتاج منخفضة . . ويحتاج كثير من الأرقام الإحصائية إلى مراجعة . وكثيراً ما يكتب المقالات في الجلات أو الصحف التجارية أشخاص متحيزون أو دارفون بالموضوع كما يحصل فقط بخبرتهم المحدودة . ومهما يكن من أمر ، فإن كل هذه الأنواع من المعلومات تجمع وتضم قبل محاولة إجراء المقابلات الفردية .

إعداد صحيفة الأمثلة

والخطوة الثانية هي إعداد الاستفسار ، فن الواضح أنه لعمل صحيفة جيدة من الأمثلة ينبغي ألا يوجد فقط فهم واضح للفرض من السح ونط المعلومات المطلوبة بالضبط ، ولكن كذلك معرفة للمصادر التي يمكن الحصول على هذه المعلومات منها

حتى يمكن تكوين الأسئلة بحيث تتفق مع وجهة نظر من سيتم مقابلتهم .

وبالتصاح هاتين التقطتين في القهن بالنسبة للهدف المحدد للسح ومصادر المعلومات ، فإن الاستفسار يمكن أن يمد بحيث لا يحدث أى خلط بالنسبة لما تحمله هذه المعلومات من معان . وتكون الأسئلة بسيطة ومباشرة . وبحيث ينفلى كل سؤال نقطة واحدة فقط . وتوالى الأسئلة فى ترتيب منطقى ، أحدها يؤدى إلى التالى فى سهولة ويسر . وهى تصاغ أيضاً بحيث يراجع أحدها الآخر . وقد يوجه سؤالان لتغطية نقطة واحدة هامة من زوايا مختلفة ، حتى إذا ما أدت الإجابة على أحدها إلى معلومات معينة فإن الآخر ينفى أن يؤكده . فإذا ظهر تمارض أعييت مراجعة الإجابات .

وهناك قيمة ملموسة فى قصر الأسئلة على صفحة واحدة كلما كان ذلك ممكناً . فإن استفساراً يمثل هذا الطول يسهل على من يجرى المقابلة تناوله وفهمه وتذكره . والسلسلة من الأسئلة المحددة القصيرة لها أيضاً تأثير طيب على من تجرى مقابلته . ومع ذلك يتساوى مع هذه الاعتبارات فى الأهمية تذكر أن الخبرة قد أوضحت أنهم من الأفضل أن يكون الاستفسار طويلاً بدرجة غير مرغوب فيها من أن تكون الأسئلة قليلة ، تغطى كل منها نقاطاً عديدة . أو أن تكون الأسئلة عامة فى شكلها بحيث يصبح هناك احتمال لتفسيرات متعددة ، أو لا تغطى نتائج البحث كل النواحي الجوهرية للمشكلة . فلا يمكن فى سبيل الراحة التضحية بطول ومدى وقطعية المعلومات .

وقد قامت هيئة علم النفس بالتعاون مع إحصائيين نفسيين فى شتى أنحاء البلاد بإجراء دراسات تجريبية وتجارية بين المستهلكين والبائعين ، وأجرت تحليلات أظهرت كيف أن الاختلافات فى صياغة السؤال قد تؤدى إلى فروق ملموسة فى الإجابات التى تحصل عليها . فمقد توجيه سؤال بطريقة معينة بشأن قيمة تشريع

معين يطلق عليه^(١) (N. R. A) أجاب بنعم ٤١٪ من الأفراد الذين تمت مقابلتهم .
وعندما وجه السؤال بطريقة أخرى أعطى ٩٢٪ منهم إجابة الموافقة .

كما أن نظام ترتيب الأسئلة يؤثر على الاستجابات . وهكذا فإن نسبة كبيرة من الاجابات المبللة : « لا أعرف » تعلى لسؤال يتعلق بالتمييز أو الاتجاه الشخصى عندما يأتي هذا السؤال تالياً لسؤالين أو ثلاثة من نوع أكثر موضوعية .
أجيب عنها توا إجابات واقعية تامة .

وقد درس أيضاً تأثير الاتجاه وتم ضبط هذا التأثير لكفالة نتائج محايدة ؟
فمثلا عند التثبت من أى نوع من أنواع الاعلان بمقوله البقالون والصيادلة أكثر تأثيراً — المصنقات ، الصحف ، الجلات ، الاذاعة ، الرض فى واجهة الحال ،
أو النشرات الدورية — كان من يجرى المقابلة بوجه هذا السؤال : « هل يمكن أن تذكر أيا من أشكال الاعلان هذه نهتم بها نحن بصفة خاصة ؟ .. أياها تمقد أنها هى ؟ . وخلال المحاولات الأولية لجس صلاحية نموذج المقابلة ، أدى تحليل هذه الانجابات إلى مراجعات متكررة حتى أمكن تخليص الأسئلة من الاتجاه .
وعندما تمت الدراسة التى شملت نطاقاً كبيراً من المجتمع كان هذا السؤال الجوهري مدرجاً حتى يصبح من السهل أن يرى العميل ، أى شركة الاذاعة الأهلية ، بطريقة إحصائية أن الاستفسار كان محايداً حياًدأ تاماً .

ويقول (Link) : « إن النقطة الحرجة فى كل مسح للسوق هى فى الحصول على معلومات تستحق أن تنظم فى جداول . فالتقارير المدة بشكل جميل ،
والعديد من الرسوم البيانية والجداول ، والمعالجة الاحصائية الكاملة ، وآلاف المقابلات ، لا قيمة لها إذا كانت المعلومات التى تستند إليها غير دقيقة أو متأثرة بمغالطة كامنة فى العملية . ولا يمكن للعديد من الاجابات لاستفسار غير صالح أن تموض من عدم الصلاحية الكامنة فيه . وهذا هو السبب فى أن هناك

(١) N.A.R. National Recovery Act وهو قانون أصدرته الولايات المتحدة الأمريكية

سنة ١٩٣٣ بفرض تحسين حال أصحاب المهن ، وخاصة من طريق زيادة أجور العمال وقوتهم
المزائية (للترجم) .

حاجة كبيرة لحكمة سيكولوجية بالنسبة للمحاولات الأولية لجس الصلاحيات وللمراجعة بنود الاستفسار بناية وكذلك ترتيبها . وعند ما يتم اختبار صحيفة الاستفسار المصممة بهذه الطريقة ، يمكن أن يهدبها إلى من يقومون بإجراء المقابلة في جهات متفرقة عديدة ، على شريطة أن يكونوا قد تعلموا اتباع التعليمات بالضبط وتجنب إبداء أى ملاحظة عرضية أو إيماءات أو تعبيرات صوتية ، أو تأكيدات قد تعطي حتى أقل إشارة على اتجاهاتهم الخاصة .

أنماط الباحثين

عند إجراء مسح تجارى يلزم نمطان من الباحثين : أحدهما لمقابلة المستهلكين للتعرف على نواحي تفضيلهم واتجاهات الاستهلاك ، والآخر لمقابلة ممدى الأعمال وغيرهم من المسئولين للحصول على الحقائق الأساسية عن الصناعة . الأول يستهدف الحصول على إجابات لأسئلة الاستفسار ، والثانى يستخدم المحادثة في المقابلة .

ولا يلزم للقائم بالمقابلة الاستفسارية أن يكون ممحلا ، باعتبار أن النتائج يقوم بمجولتها وتحليلها رجال الإحصاء في المنشأة . والاحتياجات الرئيسية هي في القدرة على توجيه الأسئلة بالطريقة السابق شرحها وتدوين الاجابات تدويناً صحيحاً . والخصائص اللازمة لذلك هي في شخصية مقبولة ، وصحة جيدة وحيوية ، وقدرة على إنجاح المقابلة ، وذاكرة جيدة ، وأمانة أودقة في كتابة التقارير . وهذه الصفات وبقدر ضئيل من التدريب على أساليب إجراء المقابلة يصبح لدينا الشخص القادر على المقابلة الاستفسارية .

وبالنسبة للنمط الثانى من أنماط القائمين بالمقابلة ، فمن تكون مهمتهم الحصول على الاحصاءات وغيرها من المعلومات المتعلقة بالظروف العامة في الميدان بوسائل أقل شكلية من المقابلة ، فإن هذه الخصائص القاتية يلزم أن تسأدها القدرة على التعبير عن النفس بالكتابة بوضوح . وينبئ للقائم بالمقابلة أن تكون لديه القدرة على الحكم السليم ، والتصور ، مع ضبط لهذا التصور . وتعليم خاص في شئون البحث ، حتى يمكن تدريبه بسهولة على هضم الحقائق عندما تعلى له ، وأن

يقوم بعمليات استدلالية في الحال . ولما كان من النادر وجود وقت لديه للاتصال ثانية بمن يقابله ، فينبغي أن يكون قادراً على الحصول على صورة كاملة في مقابلة واحدة .

وبسبب الطبيعة الخاصة بهذا النوع من الحصول على الحقائق ، يستلزم الأمر تحملاً عالياً من التكامل في الشخصية وفي العمل . فمثل هذا الباحث ينبغي أن يعمل بدون إشراف في ترتيب وقته وفي إدارة مقابلاته تبعاً لحاجة العمل . وهو يقابل ويتحدث مع الكثيرين من الناس أثناء عمله ، ويكون الحكم على المنشأة التي يمثلها راجعاً إلى الأثر الذي يتركه . فإذا كانت تنقصه الثقة في رؤسائه في العمل أو في أساليبهم أوفى عمله هو ، فإنه يخلق بذلك مشاعر من عدم الثقة في ذهن من يقابله . ومن ثم فإن المنشأة أو القسم الذي يختص بالبحث التجاري يكون لديه عادة سياسة محددة بالنسبة لأهدافه ، وطرق الحصول على المعلومات والأغراض التي تستخدم فيها . فمثلاً إذا كان الهدف هو الاعتراف بها كمنشأة لتبادل المعلومات التجارية والإحصاءات والإجماع على خبرة معينة ، باعتبارها وسائل لدراسة وتحسين ظروف العمل ، فإن هذه الغاية تنطبع في ذهن كل مستخدم وممثل .

وأسلوب القائم بالمقابلة يؤثر كذلك في نجاحه ، فيجب أن يكون واسع الحيلة ليكتسب المقابلة ، ومع ذلك فعليه أن يتجنب أن يكون مؤكداً ذاته بالدرجة التي تقاوم انجماهاته . وينبغي أن يعلم كيف يكون دبلوماسياً إذا اختلف معه من يقابله ، ولا بدع المقابلة أبداً تتحول إلى جدل . وأحياناً ما يتخذ القائم بالمقابلة دور المعلم في إدارته للمقابلة ، مما يؤدي عادة إلى نفور من يقابله . فهو يستاء أن يذكر له أي دخيل أشياء ينبغي هو أن يعرفها — ويشعر أنه يعرفها فعلاً — عن شئون عمله .

ومن الأهمية بمكان تدريب من يقوم بأجراء المقابلة . فهو يستفيد من التدريب حتى يتمكن لأسلوبه وسلوكه أن يخلق تأثيراً مرغوباً فيه . ومن مضية الوقت أن يسهل إليه بأجراء المقابلة دون إعداد مناسب . وحتى لو كانت لديه خبرة سنين عديدة

في فن المقابلة ، إذ أنه عندما يلتحق بمنشأة جديدة يحتاج إلى تعليمات خاصة بأساليبها فضلا عن أى تحويل يمثل مشكلة تستلزم إرشادا وتدريباً خاصاً . ففي تلك المؤتمرات ، يتم استعراض المشكلات التي ووجهت في المقابلات السابقة في ضوء مقابلات تالية ذات طيبة مماثلة .

وعالبا ما يجري البتدى المقابلات الاستفسارية كجزء من تدريبه لنمط أكثر تمقيدا في المقابلة الودية غير الرسمية .



إجراء المقابلات الاستفسارية

في البحث الاستفساري ، يدرس القائم بالمقابلة صحيفة الاستفسار بمثابة قبل البدء في العمل ، ليس فقط ليتذكر الأسئلة ، ولكن ليألف بأغراض المسح ككل ، وليصبح مستمدا للاجابة عن أى أسئلة قد توجه له . ويقوم المدير المسئول بتعليمه أفضل أساليب العملية ويدرس معه كل سؤال . وليس مطلوباً منه أن يتبع خطة نمطية في أسلوبه ؛ إذ أن أفضل النتائج نحصل عليها عندما يتفق أسلوب القائم بالمقابلة مع شخصية كل من يقابلهم . وفي الواقع ، فإنه من السير وضع قواعد جامدة متسلسلة تحكم كل خطوة من خطوات المقابلة ، ولكن يمكن تجنب كثير من الفشل والتضييق ومضيق الوقت إذا كانت طرائق المواجهة وتفصيل إجراء المقابلة قد سبق سردهما مقدما .

وتتضمن التعليمات المعطاة للقائمين بإجراء المقابلة ألا يقدموا إجابات غير محددة مثل « نعم ولا » - « في بعض الحالات » - « من حين إلى آخر » وهكذا . فمعد إجابة شخص يمثل هذه الإجابات المهمة يستفهم منه عن الظروف التي تتجده بسببها أمضاه إلى اتجاه أو آخر ، ثم تدون كذلك الإجابة المحددة . كما ينبغي القائم بالمقابلة إلى الاحتياط من الإيحاء بالإجابة بتوجيه أسئلة إضافية أو تعليقات أو تصرفات . إذ يجب أن يبتذل كل جهد في الحصول على الرأي الحقيقي أو خبرة من يقابله . وكثير من الناس من يتردد في الاعتراف بعدم فهمه لسؤال ما . وبعضهم يجيب بدون أى تفكير . فمعد مقابلة إحدى ربوات البيوت لتثبت من تفضيلها

لأنصاف خاصة بمنتجات غذائية معينة ، فإنها قد تقول : « أنا أستخدم دائما من الأصناف » . ولكن الأسئلة التالية تظهر أنها لا تستخدمه بسبب تفضيلها له من غيره ، ولكن لأنه الصنف الوحيد الذى يوجد بالحلل القريب من منزلها . ولهذا ينبغي أن تعطى الفرصة لتبرير من نواحى تفضيلها وأن تعطى الحقائق الميمنة باستخدام الأشياء وسبب ذلك بأسئلة متفصلة .

وهناك نقطة يجب أن تؤخذ فى الاعتبار مقدما وهى : هل تعرض صحيفة الاستفسار على العميل أم أن القائم بالمقابلة يوجه الأسئلة بطريقة حوارية وبملاء الاجابات بعد المقابلة . ويتوقف هذا إلى حد كبير على نوع العمليات المطلوبة . فإذا كانت ذات طبيعة فنية ، فنالبا ما تكون أسرع طريقة وأكثرها ملائمة للعميل هى فى ملئه للاجابات بنفسه . وفى مثل هذه الحالات يكتب القائم بالمقابلة ، بعد انتهائها ، تقريراً تكميلياً قصيرا فى المكان المخصص « للتعليقات » . ونقتصر مثل هذه التعليقات على الوقائع الصالحة التى تضيف قيمة إلى الاجابات البائرة .

والباحث الذى يستهدف أنماطاً أهم من المعلومات إما أنه قد يظهر الاستفسار ويدون الاجابات فى الحال ، أو يدونها فيما بعد طبقا للظروف . وإذا أظهر الاستفسار وجب أن يحسب حسابه بأن يجهز نسخة واحدة وإلا يظهر عددا كبيرا منها .

والكثيرون من الباحثين يشمرون بأنه من الأمهل حمل من يقابلونهم على التحدث بحرية عند ما لا تكون صحيفة الاستفسار مملوءة أمامهم ، ويجب عن الأسئلة خلال مجرى المحادثة . وبالرغم من ذلك فإن المعلومات تكون أكثر تيسفا ووثوقا بها عند ما تدون الاجابات فى حضور العميل ، الذى يعلم ، من ثم ، نوع المعلومات التى يعطيها بالضبط . ويمكن الحصول على قيمة كل من الطريقتين معا بالتحدث أولا بطريقة ودية مما يثير اهتمام العميل ووجهات نظره العامة نحو الأسئلة المختلفة ، ثم تقدم له نسخة من الاستفسار ، ويكرر كل سؤال ، وتدون الاجابات كما هى .

وكثيرا ما يستلزم الأمر في المسح التجارى أن يوقع العميل لاثبات صحة المقابلة . ويقتضى الحصول على مثل هذا التوقيع قدرا من الدبلوماسية . فنالبية الناس تكره التوقيع بأسمائها على معلومات قاموا بإعطائها ، أو من ناحية أخرى يصبحون حذرين إلى درجة تجعل المعلومات غير محددة وعامة جدا حتى لا تصبح لها قيمة كبيرة ، وبسبب الإحجام ، يترك فراغ في نهاية الاستفسار لاسم من تم مقابلته . وغالبا ما يكون كافيا للتعلم على الاعتراضات شرح أن الترض من التوقيع هو التسجيل في الملفات وأن المعلومات سوف تدمج في إحصاءات مجمدة أو اجماع للرأى .

ويسهل عمل القائم بالمقابلة الاستفسارية خطاب رسمى موقع من رئيس النشأة التابع لها ، ليتمكن إظهاره إذا كان هناك أى سؤال خاص بفرض البحث .

إجراء المقابلة غير الشككية

الاستفسار المطبوع محدود الاستخدام جدا في المقابلات غير الشككية مع غالبية رجال الأعمال وغيرهم من المسئولين ، وإن كان من المعتاد تخطيط النقاط المطلوب استيفاؤها مقدما . وعادة ما يكون التخطيط في صورة ملاحظات قصيرة في مفكرة للجيب . ويكون من السهل خلال المقابلة الرجوع إلى هذه الملاحظات لتأكيد من أن كل نقطة قد غطيت تغطية كافية . ويستخدم أيضا الباحث هذه المفكرة لتدوين الأرقام ، حتى لا يكون مضطرا للاعتماد كلية على ذاكرته .

ويدرس من يجرى المقابلة كل المعلومات الأولية الممكن الاستفادة منها . ويدرس أسماء الأشخاص الذين يعقبون حجة في الموضوع تحت البحث بالترتيب الذى تجرى المقابلات وفقا له ، مجما إياهم وفقا لسهولة الوصول إلى أما كنهم وأهميتهم كمصادر للمعلومات . ثم ترتب مواعيد في فترات مناسبة بوساطة التليفون ، مع التأكد من عدم تداخل أى موعد مع الآخر ؛ إذ أن الأمر لا يتطلب الإسراع في مقابلة حتى يمكن البدء في الثانية في موعدها المحدد . وتحديد المواعيد مقدما يختصر الوقت في رؤية من تجرى مقابلتهم في التمس وفي تقصير أمد التفسيرات

الأولية ، ويعرف القائم بالمقابلة أن اليماد يتناسب مع من يقابله وعادة ، ما يشار بأخذ مواعيد مثل هذا النمط من المقابلة يوما مقعدا لا أكثر . وقد وجد أن المقابلات التي تمقد ظهراً أو مبكراً وقت الظهر تعطى نتائج أفضل من تلك التي تمقد حوالى نهاية اليوم . كما أن هذا من شأنه أن يبطى القائم بالمقابلة فرصة لاستخدام الساعات المتأخرة من بعد الظهر في كتابة تقاريره وتحديد مواعيد اليوم التالى .

وعند طلب إجراء المقابلة يلزم إعطاء تفسير صريح عن الترض من المسح والفائدة التي تعود من المعلومات . ويعطى الباحث اسمه صريحا واسم المنشأة التي تستخدمه . وإذا لم تكن هذه المنشأة معروفة جيدا لمن تجري مقابلته لزم شرح وظيفتها باختصار ، وعادة ما يطمئن العميل عندما يعلم أن الباحث ليس لديه شىء يبيمه .

وتواجه القائم بالمقابلة في المسح التجارى عقبة نادرا ما تقوم في أى نمط آخر من المقابلة . فلكي يكون للمعلومات التي يحصل عليها قيمة فإنها يجب أن تكون معلومات ملهوسة حديثة ومن مصادرها الأولية من رجال يشغلون بالفعل في الميدان موضع البحث . وهكذا يجد الباحث نفسه موضوعا في موقف يقتضى أن يطلب من أحد المديرين تزويده بمجلاسة سنوات من الخبرة دون أن يكون له (أى المدير) أى فائدة ملحوظة . وعمومية أن هذه البيانات تستعخدم ، في بعض الحالات ، لصالح أحد المنافسين . وعلاوة على هذا ، فإن مثل هذه المقابلات تمقد خلال ساعات يكون الزمن فيها على حساب عمله المتداد .

هذه الاعتبارات تؤثر في الباحثين بطرق شتى تبعا لأمزجتهم . فبعضهم ينزع إلى أسلوب اعتذارى ينبغ أن يكون تملقيا ، شاعرين أنهم يطلبون سنيما كبيرا . وآخرون يواجهون من يقابلونهم باتجاه دفاعى ، أو بزعجة جريئة لزامهم على تسليم المعلومات المطلوبة . وبعض الباحثات من النساء يعلن إلى استخدام أسلوب غزلى أو تفريرى . ولكن الباحث المحنك المتمرس المتز بهنته لن يجد صعوبة في التأثير على رجل الأعمال بصدق أغراضه واكتسابه تعاونه . والمدير المتقاد يكون

مدركا لفوائد مثل هذه البحوث ، وغالبا ما يشعر بامتداحه بتقبله كحجة في هذا الميدان . وحتى إذا كان مثل هذا البحث جديداً عليه ، فإن الباحث يقدم في المناقشة حقائق تشير إلى التقدم الذى ينتج عن الدراسة الواسعة لظروف العمل وتبادل المعلومات ونشر الاحصاءات ، بمقارنتها بالطرق القديمة السرية في المناقشة . ولكي يقوى مركزه يكون على صلة دأعة بالتقدم الحديث وطارفاً بأمتنة قوية للتطبيقات الجديدة للبحث التجارى ليوضح قيمتها . وبصفة عامة ، فقد وجد أنه كلما زاد تقدم ونجاح مصنع أو شركة زادت الرغبة في نقل خلاصة خبراتها إلى الآخرين . وعندما نستنتج ضمنا ممن يجرى مقابلته أنه سوف يحصل على شيء في مقابل مساهمته في المسح ، فإن الباحث بطور يارسال ملخص بالنتائج المينة التى يهتم بها .

والفائز الأولى في المقابلة تكون غالبا بالنه منتهى الدقة ، حيث تتكون خلال ذلك الوقت علاقة من الاهتمام الودى . ولكن لا ينبغي أن يطول أمد هذه الخطوة التهديدية ، فان المقابلة خلال ساعات العمل يجب ألا ينظر اليها كزيارة اجتماعية . ويظهر الباحث تقديره قيمة الوقت المطفى بدخوله للموضوع مباشرة ، محصلا بدون تأخير كل ما يستطيع من معلومات ، ثم ينهى المقابلة في الحال . والباحث الحنك يعلم بالضبط نوع المعلومات التى يبحث عنها ولا يضيع أى وقت في الوصول إلى النقط الرئيسية موضع البحث ، ولهذا قلما تكون هناك حاجة إلى مناقشة طويلة مطاطة . وإذا أظهر من يجرى مقابلته الملل فعادة مايقترح الباحث موعدا لوقت أكثر ملاءمة ، أفضل من أن يدفع إلى الأمام بمقابلة فائرة .

ومن ناحية أخرى ، فإن من يجرى المقابلة يواجه من حين إلى آخر الشخص الثرائر الذى يجدمتمته في ثرثرة توددية ويشرح في مناقشة موضوعات غير مرتبطة بالموضوع الأسلى وموضوعات شخصية . وإحدى النقط الدقيقة في عملية المقابلة هى معرفة كيف ومتى يكبح جاح هذه المهادنة الانصامية وكيفية الاحتفاظ بمجرى موضوع المناقشة دون إثارة الغضب . وإذا أوغلت المناقشة الودية في الانطلاق فمن المحتمل أن يستقبل حالا من يجرى مقابلته ضيوفا آخرين ومكالمات تليفونية ، أو

أن يتطلب شغله اقتباها وينهى المقابلة . ومن ثم يجد الباحث أنه لم يحصل على المعلومات التى آتى من أجلها ، ولكنه حصل فقط على تعليقات ضئيلة سريعة . ناقصة ليست ذات قيمة عملية .

والباحث الناجح ، المارء بموضوعه ومشكلاته وأساليب تناولها ، هو الذى يستطيع وقتيا أن ينظم هذه المعلومات فى رأسه ويتناول كل مقابلة بذهن متفتح . يمكنه أن يفهم توا وجهة نظر من يقابله . ثم يناقش النقط الرئيسية مستخدما اللازم من المعلومات التى حصل عليها من مصادر أخرى لتساند أسئلته . ومع ذلك فهناك مخاطر يبنى التنبه لها هنا ، أى أن ينسى الباحث بالفعل النقط التى كشفت فى مقابلات سابقة ، وأن يتقبل كل مقابلة تالية كبيان كامل من الوقائع والا فانه سوف يسمح لآراء مختلفة أن تؤدى به إلى خلط ذهنى . ولتجنب هذه المخاطر ، فانه من المؤلف بالنسبة للباحث أن يكتب تقريرا مفصلا عقب كل مقابلة فى الحال ، به تاريخ واسم من تمت مقابلته . ومن ثم عندما يشرح فى كتابته تقريره النهائى فإنه يحلل أقوال كل من قابله من المستولين ويقارن هذه الأقوال ، ويستخرج نتائج تحريرية أو يصل إلى إجماع للرأى .

الحصول على معلومات سرية

فى كثير من الحالات يتضمن المسح التجارى الحصول على معلومات لايسهل إفشاؤها ، مثل أرقام البيعات والتكاليف والمرتبات . وغالبا ما لانحرص الشركات على إذاعة مثل هذه المعلومات ، لأن الموقف قد يترتب عليه خراب على الدخل ، وقد يستخدم المنافسون الأرقام للاضرار بمصلحة الشركة ، وقد يطالب المستخدمون بأجور أعلى استنادا على مايدعو من ارتفاع الأرباح ، أو أن الشركة قد تعتبر مثل هذه الاحصاءات شيئا لا يخص أحدا سواها . وقد يحاول بعض الباحثين عندما يوكل اليهم الحصول على هذا النمط من المعلومات ، استخدام وسائل غير مشروعة . فطموحهم لاستكمال هذا العمل الصعب . يجعلهم يستخدمون أساليب الشرطة السرية ، ومثل هذه الأساليب من المفروض أن يستخدمها الصحفيون أحيانا ليفوزوا بقصة الحادثة ، فيحاولوا الحصول على الأرقام

من مستخدم موثوق فيه ، أو قراءة أوراق على مكتب من يقومون بمقابلته ، أو رواية أكذوبة عن تبييتهم والفرض من البحث .

وعادة ماقتل هذه الأساليب التحايلية ، وهذا في حد ذاته ينبغي أن يكون كافيا ليحول دون ممارستها . وسرعان مايتعلم الباحث أن الرجل الذى لديه قدرة كافية لتكوين عمل ناجح ، أو ليرتفع إلى مرتبة المدير ، ليس من الغفلة بحيث يخدع في إعطاء معلومات سرية ، فضلا عن أن المستخدمين عادة يكونون مخلصين لأصحاب العمل . ويتنبهون إلى محاولة الخداع ويكرهون إساءة تقدير مستوى ذكائهم .

ولنتيجة أخرى للسماح للباحث باستخدام أساليب غير مشروعة في الحصول على المعلومات ، وهى أنها عادة تكون مثل « البرنج » * فإذاجرؤ على استخدام مثل هذه الأساليب فإنه يفقد إحساسه بالولاء للمنشأة التابع لها . وتتكون لديه عادات الخداع لدرجة أن عمله يتأثر بطريقة تفكيره الخاطئة ذات الحيلة ، ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعلومات التى يجمعها . والباحثون الذين يتيسر لهم « الفوز بقصة الحادثة » بأى وسيلة يتبرونها التلى ، ومن المحتمل أن يستخدموا نفس النمط من الابتكار فى خداع رؤسائهم بالنسبة لكيفية التى يتفوقون بها وقهم عندما لا يكونون خاضعين للإشراف ، وفى إدخال أفكارهم فى التقرير الخاص بالمقابلة ، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليهم فى التعامل ومع المنشأة التابعين لها .

ويبدو البحث فى مجال العمل عن طريق المقابلات الفردية ، أصبح هناك اعتقاد عام أنه لا يتفق مع الأخلاق أن يطلب من رجل إعطاء معلومات وبيانات معينة تختص بشغله بدون إقائه أولا بصراحة عن حقيقة النرض الذى تستخدم

(*) قطعة منقوطة من الخشب إذا رميت وسمت دائرة و الهواء وارتدت إلى حيث رميت .
يختلها سكان أستراليا الأصليون أمانة لصيد الطير .

من أجله . وبعد ذلك إذا كانت الأرقام الفعلية ليست ميسورة ، يطلب الباحث تقديرات مبنية على تحليل للنسب المثوبة والمتوسطات والتقديرات التي يصل إليها خبراء الإحصاء تكشف عن الاتجاه العام، وقد يمكن الاعتماد عليها بدرجة تجعلها صالحة لخدمة كل الأغراض العادية . ومثل هذه التقديرات تعطى بحرية . ثم أحيانا ما تساعدنا الأرقام الحقيقية للشركة ، وهي نفس المعلومات التي أمسك عنها في بادئ الأمر .

والباحث الذي يعطى بياناً صريحاً عن أغراضه ويتلوه بطلب معقول ، عادة ما يحصل على تعاون مخلص ويخرج بالمعلومات اللازمة .

خاتمة :

رأينا أن التجارة تعتمد اعتماداً متزايداً على تحليل السوق ، والدراسة الشاملة لما يفضلسته المستهلكون ، والمقاييس السيكولوجية الحساسة للتشعيرات في اتجاهات هادات الشراء ، ودراسات الأحوال التجارية المؤثرة على سوق سلمة معينة ، وأنه لاغنى عن المقابلات الفردية في سرعة الحصول على الحقائق اللازمة لمثل هذا المسح التجارى .

وهذه المقابلات نوهان : ١ - بحث قصير منظم جداً يتلو مباشرة موجزاً لاستفسار خاص ، يفرض الحصول على معلومات من المستهلكين ومن البائعين . ٢ - مقابلة أكثر تحمراً (غير رسمية) تستهدف الحصول من المديرين الكبار أو خبراء الإحصاء على معلومات هامة تتعلق بموضوعات شغلهم ، ومعلومات تعتمد على الاتجاهات التجارية العامة .

وكلا النوعين من المقابلة ينبغي تصميمه بناية . وفي الواقع فإن السكال الذي يتم به الإعداد للمقابلة مقدماً قد يساعد الباحث في ميادين أخرى كذلك . ويرسم البحث على أساس الدراسات التحليلية للحقائق المستخرجة من كثير من المصادر المنشورة . ويتقرر حجم وتوزيع مختلف هينات المجتمع الذي يجب مقابلته . ويتم

اختيار الأسئلة المينة المطلوب الإجابة عليها ، وتصاغ بطريقة تجعلها لا تحمل لبساً ، وخالية من أى تضمين قد يوحي بإجابة من أخرى ، ومصوغة بطريقة تجعل الاجابات من بعض الأسئلة تخدم فى مراجعة سحرة أسئلة أخرى . ثم تنسق هذه الأسئلة فى تناوب طبيعى . ويتم اختبار القائمين بالمقابلة فى ضوء وظائفهم الخاصة ، ويطلقون التلميحات المتعلقة بمادة موضوع البحث ، ويدربون على الأساليب التى تتبع فى مواجهة من يقابلونهم ، وفى الحصول على المعلومات المطلوبة ، وعلى تقرير النتائج . وفى هذه الأثناء ، يقوم الباحثون الصالحون ذوو القدرات المالية بعمل ترتيبات كاملة للمقابلات المتحررة من خبراء التجارة ومديرى مؤسسات عديدة ربما تكون منافسة . ورسمون خطة حملتهم ، ويختارون من يقابلونهم بدقة ، ويسجلون المواعيد مقدما . ونجاحهم فى الحصول على المعلومات المفيدة التى غالبا ما تكون سرية لا يتوقف على مهارتهم فى إخفاء النرض من الدراسة ، ولكن على أسلوبهم الصريح فى الإفشاء بالهدف من الزيارة بالضبط . فقد ثبت فى المسح التجارى كما فى الدراسات الخاصة بالعلاقات فى مجال الصناعة أن الأمانة المطلقة فى المقابلة هى أفضل الأساليب .

المراجع

- 1 — AMERICAN MARKETING SOCIETY COMMITTEE ON MARKETING RESEARCH TECHNIQUES, *Technique of Marketing Research*. McGraw-Hill, 1937.
- 2 — BLANKENSHIP, A.B., "The Effect of the Interviewer Upon the Response in a Public Opinion Poll," *Journal of Consulting Psychology*, 1940, 4:134-136.
- 3 — ———, "The Case For and Against the Public Opinion Poll," *Journal of Marketing*, 1940, 4:110-113.
- 4 — ———, "The Choice of Words in Poll Questions," *Sociology & Social Research*, 1940, 25: 12-18.
- 5 — ———, "The Influence of the Question Form Upon the Response in a Public Opinion Poll," *Psychological Record*, 1940, 3: 345-424.
- 6 — ———, "Pre-testing a Questionnaire for a Public Opinion Poll," *Sociometry*, 1940, 3: 263-269.
- 7 — ———, "The Sample Study in Opinion Research," *Sociometry*, 1940, 3:271-276.
- 8 — BROWN, L.O., *Market Research and Analysis*. Ronald, 1937.
- 9 — CANTRIL, H., "Experiments in the Wording of Questions," *Public Opinion Quarterly*, 1940, 4: 330-332.
- 10 — FRANZEN, R., "Use of Leading Questions in Consumer Research," *Market Research*, 1937, 6, No. 3:19-21.
- 11 — GALLUP, G., and RAB, F., *The Pulse of Democracy*. Simon & Schuster, 1940.
- 12 — JENKINS, J.G., "Characteristics of the Question as Determinants of Dependability," *Journal of Consulting Psychology*, 1941, 5, 164-169.
- 13 — KENAGY, H.G., and YOAKUM, C.S., *The Selection and Training of Salesmen*, Chapter X. McGraw-Hill, 1925.
- 14 — KNEELAND, NATALIE, "The Interview in Training Salespeople : Techniques for Instruction Based on Errors, Ratings, and Service Shopping Reports," *Personnel Journal*, 1929, 8: 47-52.

- 15 — LINK, H.C., *The New Psychology of Selling and Advertising*, Macmillan, 1932.
- 16 — LINK, H.C., "A New Method for Testing Advertising and a Psychological Sales Barometer," *Journal of Applied Psychology*, 1934, 18:1-26.
- 17 — MOCKETT, JULIA, "Service Shopping in Stores," *Journal of Personnel Research*, 1924, 3:338-346.
- 18 — REILLY, W.J., *Marketing Investigations*. Chapters XI to XV. Ronald, 1929.
- 19 — ROBINSON, C., "The New Science of Public Opinion Measurement and its Implications for Business," *Harvard Business School Alumni Bulletin*, July, 1939, 3-8.
- 20 — ROPER, ELMO, "Wording Questions for the Polls," *Public Opinion Quarterly*, 1940, 4:129-130.
- 21 — ROSLOW, S., and BLANKENSHIP, A.B., "Phrasing the Question in Consumer Research," *Journal of Applied Psychology*, 1939, 23: 612-622.
- 22 — ROSLOW, S., WULFECK, W.H., and CORBY, P.G., "Consumer and Opinion Research : Experimental Studies on the Form of the Question," *Journal of Applied Psychology*, 1940, 24:334-346.
- 23 — STUDENSKI, P., "How Polls Can Mislead," *Harpers Magazine*, 1938, 180, December, 97-104.
- 24 — WECHSLER, J., "Polling America," *Nation*, 1940, Jan. 20, 64-67.
- 25 — WHITE, PERCIVAL, *Market Analysis*, McGraw-Hill, 1925.

الفصل الحادى عشر

مقابلة ذوى المشكلات

المقابلة فى فن خدمة الفرد

يمثل كهنة الإبراشيات والأطباء والمحامون المهن الثلاث القديمة التى نلجأ إليها وقت الشدة . وكذلك فإن الاختصاصيين الاجتماعيين والمشتغلين بالصحة العقلية يارعون فى مساعدة الناس المأزومين . وقد أسهمت دراساتهم وجهودهم الفنية إسهاما فعالا فى فن المقابلة .

وعنل مقابلة الشخص المأزوم بوضوح أهمية ثلاث وظائف : الحصول على المعلومات ، إعطاء المعلومات ، إثارة الدوافع . فأولا يسمى القائم بالمقابلة للحصول على كثير من التفاصيل عن الوقائع التى يجمع كل القوى سواء لدى العميل أو فى البيئة ، مظهرها مشكلته وأزمته . فقد قام الاختصاصيون الاجتماعيون بتنمية أساليب استخلاص مثل هذه المعلومات . ثم تؤدى المعلومات والفهم الكافى إلى اتخاذ اللازم . وهذه الخطوة الثانية هى أساسا خطوة علاجية تربط بين وظائف إعطاء المعلومات وإثارة الدوافع . وفى هذا العمل كان للاخصائى النفسى الاكلينيكى والطبيب النفسى مركز الصدارة ، وقد أسهم كل من أخصائى فن خدمة الفرد والأخصائى الاكلينيكى فى كل من هاتين الناحيتين ، كما اشترك كل أخصائى فى كلتا العمليتين ، وكذلك اقتبس أحدهما من الآخر . وسوف ندع المقابلة فى فن خدمة الفرد لتصور الطرق السليمة فى استخلاص الحقائق ، والمقابلة فى القيادة النفسية ، لتتفرح لنا أساليب علاجية مجدية لمساعدة الناس ذوى المشكلات .

ومع ذلك فينبى تذكر أن هذه الوظائف فى الخبرة العملية ليست منفصلة

أو متعزلة . فمتدما يقلل الاختصاصى الاجتماعى من حدة التوتر الانفعالى للعميل . بفرض إمكان الإفضاء بالوقائع فإن فى ذلك بالفعل عملية علاجية ، والأخصائى الاكلينيكي يكون متنبها ، أثناء العلاج ، للظروف الجديدة والحقائق الهامة له وللأخصائى الاجتماعى التى تتكشف عندما يبدأ العلاج .

وعلاوة على هذا فإن وظيفة إثارة الدوافع تؤدى بأقصى ما يمكن من كفاية عندما تنبع القرارات طبيعياً وبالضرورة عند تعرف العميل نفسه على حقيقة حالته بدلا من تقديم هذه الحقائق له أو بفرضها الموجه عليه . وبميل الحدث فى مجال مساعدة الناس الأزومين إلى تجاوز هذا المبدأ . ففى حاسته كى يكون نافعا فإنه يقرر أحسن أسلوب للعميل ويشرع فوراً فى تحريك العميل نحو القيام بما يريدو ، واضحا بأنه فى صالحه . ولكن هذا لا يقوى العميل أو يساعده على الوقوف على قدميه ، بينا الطريقة التى ترمى إلى الوصول إلى فهم عام مع العميل للوقائع - أى فهم يزوده بدوافع ذاتية - هذه الطريقة هى أشق من الأسلوب المشار إليه ولكنها أكثر فاعلية فى المدى الطويل . ويجب على الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيين الاكلينكيين من غير المهنيين أن يتملوا وظيفة إثارة الدوافع فى المقابلة بمندر عظيم وتواضع وضبط .

المقابلة فى فن خدمة الفرد

غالباً ما يكون لدى الاخصائيين الاجتماعيين مهارة يلاحظها القاصون بالمقابلات فى مهن أخرى . فليهم فرصة التحدث إلى أفراد الأسرة والجيران والأصدقاء والشرطة والمدرسين ورجال الأعمال ورجال الدين وكثيرين غيرهم ، بالإضافة إلى الفرد نفسه الذى يستهدفون علاج مشكلاته . وإحدى المشكلات المستعمية هنا هى فى كتابة تقارير مضبوطة وواقعية وفى تفسير المقابلات . والحصول على الحقائق التى يبنى عليها التشخيص هو إحدى الخطوات وتكون الخطوة الأخرى فى مساعدة الناس لمساعدة أنفسهم للخروج من المشكلة .

وتكون المقابلة هي الواسطة الرئيسية ، والعملية التالية هي في التفكير في الأشياء وعملها « سوياً » مع العميل . ونظرا لتحقيق الاختصاصيين الاجتماعيين من أن المقابلة الفردية هي الطريقة التي لاغنى عنها ، قاموا بعمل الكثير لتحديد أهدافها ولتحسين فهمهم لعملية المقابلة وتفوقهم في أساليبها . فإذا تعلموه مما يؤكد أو يساند مكتشفات الآخرين بالنسبة لأفضل الطرق في إدارة المقابلة ؟

سوف نرى أن الاختصاصيين الاجتماعيين قد حددوا أهداف المقابلة باستبصار خاص ، وأدججوا في خبرتهم نتائج دراسة المقابلة في الطب النفسي والمقابلة القانونية واستحدثوا طرقاً لدراسة أساليب مقابلاتهم هم بمرض تحسين خبرتهم .

ويوضح الملخص التالي طبيعة المعلومات التي تعتبر هامة لدراسة التاريخ الاجتماعي للحالة — والتي يجب الحصول على أغلبها عن طريق المقابلة — أعضاها ممثلون للبيادين المختلفة في فن خدمة الفرد^(١)
١ — التاريخ

تاريخ ومكان الميلاد ، الزواج ، وفيات بين أعضاء الأسرة ، أسباب الوفاة .
تاريخ القدوم للوطن ، السكن السابق والحالي ، الجنسية ، الإقامة القانونية .
التعليم : مستوى التعليم الذي وصل إليه ، التدريب الخاص .
خدمات اجتماعية من هيئات أخرى ، تقارير الهيئات الأخرى .
تقارير المحكمة .

التقارير الصحية : تقارير من الأطباء ، الميادات ، المستشفيات والتردد لمرض جسدي أو عقلي أو عاهات .

تاريخ النمو العام : التسنين ... الخ . لأعضاء الأسرة .
الظروف الخلقية .

(1) Social Case Work, Generic and Specific, An Outline Report of the Milford Conference, American Association of Social workers, New York. 1929.

الأسرية

الجنسية

الحضرية

الثقافية — التقارير المدرسية الماضية والحاضرة

الديانة والمذاهب الدينية

الصناعية — تقارير عن العمل الماضي والحاضر

وقت الفراغ واليول الخاصة

تحليل المشكلات الاجتماعية

خطط العلاج السابقة

الاستجابة لخطط العلاج

٢ — المعلومات الشخصية الخارجة

الحالة المدنية

المركز الاجتماعي

السجل

الميزانية

الدخول

مصدر الموارد

المهنة المتتادة والأجر الأسبوعي

العلاقات :

بين أفراد الأسرة — الزوج والزوجة ، الآباء والأطفال بعضهم مع بعض ،

مع الأقارب .

مع أصحاب العمل والزملاء في العمل

مع الأصدقاء والجيران

مع المدرسين والزملاء من التلاميذ

التنويرات الأساسية كاستجابة للبيئة

المعلومات المتعلقة بالشخصية

عادات الفرد في معيشته اليومية ، الأكل ، النوم ، الشرب ... الخ .

الصحة

الممل

اللاعب

التعليم

الجنس

الطقوس الدينية

اتجاهات الفرد :

مظاهر تحمل المسؤولية الاجتماعية أو النقص فيها

مظاهر تحمل المسؤولية القاتية أو النقص فيها

الطموح

اختيار الرقاء

المظهر

الميول

القدرات ونواحي المعجز

النواحي المرغوبة وغير المرغوبة

٣ — المعلومات الخارجة المتعلقة بالبيئة :

المسكن : عدد الحجرات ، الإيجار ، حالة المسكن ، ظروف النوم ، التهوية ،

الإضاءة ، النظافة ... الخ ، حالة الجيران .

إمكانات المجتمع المحلي والنقص فيها

بيت الله

مكان العمل أو التجارة أو المهنة

المدرسة

العلاقات الجماعية : الأندية ، الاتحادات المالية ، الجماعات الأخوية وغيرها

من الجماعات

الخصائص الجنسية أو الإقليمية للحيوان .
الصراع بسبب الفروق في الجنس أو العنصر .

المركز الاجتماعي في المجتمع المحلي
التقلبات في المركز السالي

التنيرات استجابة للبيئة
التنيرات الهامة في الجوار أو المنطقة المحلية

مستويات الحياة

الأساليب

الجو العام

الاتجاهات العامة لأفراد الأسرة بعضهم نحو البعض
الأقارب — الاتجاهات نحو الأسرة أو الفرد

الاتجاه نحو النظام

وجود نشاط جمعي للأسرة أو النقص فيه

الاهتمام بتدبير البيت ومستوياته

والمشكلة الأولى عند أخذ التاريخ الاجتماعي للحالة ، كما في كثير من الأنواع
الأخرى من المقابلة ، هي في اختيار المادة التي تبحث . وقد أوضحت ذلك
أد آشفيلد في مؤلفها (٧) حيث تصف كيف ينبغي أن تؤخذ مثل هذه التواريخ
وكيف تكتب :

« الحكم بالنسبة للباحثة يقع في اختيارها للحقائق الأكثر دلالة للأسلوب
التي سوف تتخذ في تأهيل عميلها ، وذلك من بين الحقائق التي لا تحصى ويمكن
الحصول عليها وتسجيلها »

ويقودنا هذا الاعتبار إلى المبدأ الأساسي في التفكير الاختياري كما يذكره
جون ديوي :

« كل معرفة ، وكل علم يستهدف هكذا إدراك معنى الموضوعات والأحداث ،

وهذه العملية تتسكون دائماً عند إخراجها من عزلتها القاسية كأحداث ، وإدراكها كأجزاء من كل كبير ، يكون بدوره مسئولاً عن شرحها وتفسيرها ، أى يحمل لها قيمة » .

وهناك اقتباس آخر من مسز شيفلر يوضح التطبيق العملي لهذا المبدأ الخاص باستخلاص الحقائق في المشكلات الاجتماعية :

« تحصل الواقعة على أهميتها من بعض الأفكار الأكبر التي تشير إليها ، وما دامت هذه الفكرة الكبرى عاملاً متغيراً ، فإن أهمية الواقعة يبنى أن تختلف تبعاً لذلك . فمثلاً : دعيت أخصائية متحمسة عنكة للمشورة في مشكلة أرملة لها طفلان وتتلقى معاشاً لمدة سنتين . وكانت السيدة تتعجب باستمرار أن تترك مسكنها غير الصحي ، وغير المريح ، معطية سبباً ثم آخر لعدم إقادتها من الأحياء الأفضل التي تتاح لها ، أو من الزيادة المتوقعة في النفقات . وقد قامت الأخصائية الموجهة بتقصي سلوك السيدة ولاحظت أنها لم تعرف خلال خبرتها الطويلة حالة يكون فيها تفسير عناد السيدة الواضح الذي لا يمكن تحليله في تمسكها بمسكن غير مناسب لم يمكن الكشف عنه في النهاية باعتباره شيئاً شائئاً في أسلوبها في الحياة . وقد تعرفت في نفس الوقت على تفسرين آخرين على الأقل باعتبارهما تفسرين محتملين : أحدهما يتعلق بماطفة البيت والآخر بالقصور الذاتي . فكثير من النساء والرجال يحسون بماطفة البيت بالنسبة لبقعة لا يرى فيها أحد سوى المتاعب ، وكل واحد في فترة من حياته يتمسك بطرق بالية عن أن يواجه متاعب التغيير . إذن فإن سلوك الرذيلة وماطفة البيت والقصور الذاتي هي كلها القضايا الكبرى الممكنة أو « المفاهيم » التي بالنسبة لها قد تصبح الحقيقة المجردة الخاصة بعدم رغبة هذه السيدة في الانتقال ذات مغزى .

والآن فإن المضمون الذي يؤدي إليه كل من هذه المفاهيم يكون في ربط هذه الحقائق بنبرها من الحقائق أو الأفكار التي تصبح بهذا واضحة للعيان . فمثلاً مفهوم « سلوك الرذيلة » يربط بين رفض السيدة الانتقال وبين الشك القائم بالنسبة لشرعية طفلها الأمسر ، وبالإيهامية التي تحيط بها كيفية تكثيل معاشها .

فإذا أشار عنادها إلى مثل هذا الإيم فتكون بذلك قد ربطت نفسها ذهنيًا بهذه الاحتمالات وبغيرها ، أى مثل حالتها الصحية . ومن ناحية أخرى ، إذا أشار عنادها إلى عاطفة البيت ، فإن ذلك يضمن استقراراً انفعالياً ومحتات عاطفية ، وربما إحساساً بالوحدة مع الجيران .

ولكى ندرك المزى الكامل لإحدى الوقائع ، ينبغي للفكر أن يتعرف المجموعة الكلية للأشياء التى ينتمى إليها كل مفهوم . ففاهيمه يبنى أن تكون كاملة وبميدة للذى . فتتلا باحثة غير مكتملة التدريب ، تلاحظ واقعة أن طفلة تبدو شاحبة ، قد تقرر ذلك فى الحال بفكرة ناقصة عن صحة سيئة ، حيث يرتبط الشحوب بالنوم والنوافذ منقطة ، فنقصى التدريبات الرياضية ، ونقصى التغذية . وهى بهذا قد تغفل العوامل الفعالة حقيقة فى حالة الطفلة موضع البحث — أى نوم « غير كاف » وتغذية « غير مناسبة » . لأن مفهومها كان ناقصاً بالنسبة لمسألة النوم وملتبساً بالنسبة للتغذية . لهذا فإن الباحثة يمكنها أن تعتمد على إدراك مزى الواقعة فقط عندما يكون تدريبها أو خبرتها قد زودتها بمفاهيم غزيرة ومضبوطة بدرجة تمكنها من تركيز ما هو مرتبط بالواقعة .

ومن الاعتبارات المتعلقة بالظروف الخلقية للقائم بالمقابلة ومعلوماته ، وحدى استنباطه وطرق تفكيره فى اختبار الوقائم الفعلية ذات الأهمية ، نود إلى تحديد مشكلة ماهية الوقائم فى المقابلة . هذه المشكلة تأمل بصورة مذهلة تلك التى تواجه الهامى . وبالفعل فإن مارى رتشمند التى كان كتابها (التشخيص الاجتماعى) لا غنى عنه منذ نشر سنة ١٩١٧ ، قد طبقت فى استخلاص الوقائم فى الخدمة الاجتماعية قانون الشهادة المستمد من الخبرة الطويلة فى ميدان القانون . وهى تميز بين أنماط الشهادة متبعة التصنيف إلى الوقائم والشواهد والملاسات والإشاعة . وتتناول المقابلة أكثر ما تناول الشهادة القائمة على المشاهدة ، والتى تتأثر صلاحيتها بكفاية الشاهد وتحيزه . وتعتمد كفايته اعتماداً جزئياً على قدرته على الانتباه وعلى ذاكرته ، وقابليته للتأثر بالإيماء والأسئلة الإيمائية . وقد يكون محيزه للجنس أو للوطن أو للبيئة أو ببساطة لأى شيء له أهمية

ذاتية هنده . وتلخص من رتشمند الأسلوب العام للمقابلة الأولى للحالة ، وتقدم مقترحات عملية كثيرة للسير في المقابلة . وهي تستخدم كذلك مبادئ المنطق بطريقة عملية بالنسبة لمعملية إجراء الاستدلالات من الشهادة المعطاة . وقد هوجت بعض هذه الموضوعات في الفصل الأول ، والبعض الآخر سوف يناقش في الفصل الرابع عشر الذى يتناول ما أعادته أساليب المقابلة من الدراسات في الخبرة القانونية .

وتذكر من رتشمند سبعة مبادئ تحكم عملية اختيار المصادر المناسبة للمعلومات ^(١) :

أولاً - تناول بشجاعة الناحية التاريخية ، وتجنب تلك المصادر التى يئلب أن تكون وجهات نظرها مثل وجهاتنا . استشر الناس الذين يعرفون ميلنا فى أحسن صورة ، إذا كان أبداً فى أحسن صورة . . .

ثانياً - تلس أولاً تلك المصادر التى يحتمل أن يكون رآؤها فى الناحية التاريخية قطع ، ثم تلس بعد ذلك المصادر التى يئلب أن تكون غنية كذلك فى تعاونها .

ثالثاً - التمس الشهود الذين كانوا قادرين على عمل ملاحظات مباشرة أفضل ممن تكون معلوماتهم غير مباشرة .

رابعاً - تذكر دائماً أن تتعرف القيمة الخاصة للمهديات الإضافية - من المهديات ، أى مصادر المعلومات التى لم تقش فى المقابلة الأولى أو فى المقابلات التالية مع جماعة الأسرة ...

خامساً - قابل البعض ممن ينتمون إلى كل من الجماعتين ، تكون لديهم القدرة على رؤية العميل والأسرة من زاوية مختلفة .

سادساً - ميز الجماعات التي يحتمل أن يرى أعضاؤها نفس الشيء ، والتي قد تكون المشوذة مع أحدهم كافية ، عن تلك التي يحتمل أن يكون هناك تباين في الخبرة بين أعضائها .

سابعاً - تعرف على الشهادة المتناقضة ، وعلى الشهادة التي لا تكشف عن أى خطة للمد .

أساليب دراسة المقابلة في فن خدمة الفرد

عمل الأخصائيون الاجتماعيون على تنمية طريقة لدراسة المقابلة وهذه الطريقة لها قيمة مزدوجة : فهي تلقى ضوء جديداً على الممبل ، وهي أيضاً تدرب من يمجرون المقابلة الأخصائيين من يشاركون في البحث . وتتضمن أساساً تطبيق أسلوب دراسة الحالة في عملية المقابلة . وقد قامت هيئات في المؤتمرات ، أو اجتماعات المائدة المستديرة في مينابوليس ، وسان بول ، ونيويورك ، وكنسساس سيتي ، وشيكاجو ، بتحليل مقابلات واقعية بقدر كبير من التفصيل . فمثلاً قام كل تسعة من الباحثين في جمعية رعاية الأسرة بمينا بوليس باختيار مقابلة ناجحة والإدلاء بالتفصيل بكل ما حمل وقيل بالضبط . وقد قامت الجماعة بتحليل المقابلة وتدوين التحليل . وبعد أن أدلى كل من التسعة الباحثين بتقاريرهم ، أعيد النظر إلى المقابلات في ضوء التفكير الجماعي . وقد اقتضت هذه الدراسة عزل ومقارنة الأساليب المستخدمة في المقابلات وأدت إلى بداية تجريبية لوضع مصطلحات وصفية .

وكانت الحالات تسرد أولاً من وجهة النظر الذاتية ، ومن أجل هذه الخطوة أنشئ لفظ تسجيل العملية « process recording » . ثم بذل جهد لتجديد ماهية « الأعراض » الشعور القائمة في ذهن الأخصائي الاجتماعي ، مما أدى بالطبع إلى التساؤل عما تم عمله ، والكمية التي أنجزت بها هذه الأعراض ، أو ماهية الأساليب الفنية التي استخدمت . وهنا نشأت الحاجة إلى وضع مصطلحات لنوعية . فالتعرف على « عملية » أو « أسلوب فني » يقتضى أن يكون له مسمى .

وقد استخدمت مصطلحات لنوعية من نوع المنة الدارجة تماماً ، وذلك بنرض

تذكر مريح مريح . وقد قامت جوانا كلكورد (Joanna C. colcord) التي تصف هذه الدراسات . (٤) ، بالتمرير على المصطلحات التالية :

(Cards on the table, pleasantness inconsequential & hostess technique)

وهل جرا ، ويمكن القول تليقاً على ذلك أنه إذا استخدمت هذه الألفاظ استخداماً غير عديد ، بمعنى هنا ومعنى هناك ، فإن تحليل المقابلة سوف يكون مبهماً . ولكن إذا كان كل رمز محدداً أو موضعاً بالضبط ، بحيث لا يصبح هناك احتمال الخلط في التفكير عند استخدام النبر لنفس الألفاظ ، فلا يهمل كثيراً أن تكون هذه التسميات الفنية ألقاظاً شائعة ، أو ألقاظاً عامة أو رموزاً جبرية أو مشتقات من اللغة اليونانية .

وتقول مس كلكورد « colcord » إن عملنا لم يكن مجرد مسألة تحليل للمقابلات التي أجريناها ، وإنما عملية تعليمية وكبداية لوضع مصطلحات لفظية . وقد اتفقت اللجنة على أنه من غير المرغوب فيه بالنسبة للاخصائية الاجتماعية أن تحاول أثناء معمة مقابلة عويصة ، تفحص أسلحتها الفنية لتلتقط الأسلوب التالي الذي سوف تستخدمه . فالمقابلة شيء جدياً لتتناوله بهذه الطريقة . وإنما تفيد الأساليب الفنية قبل المقابلة في تصور خطوط تناول المقابلة ، أو بعد المقابلة في تحليل ما حدث فملاً حتى يمكن فهم النتائج فهماً أفضل والاستعداد لتغيير الطريقة في المرة التالية . وقد شهد بعض الطلاب أن مفهوم الأسلوب الفني المستخدم من وعن في المقابلة كان مفيداً لهم في عملهم .

وتقتبس هنا بالكامل إحدى المقابلات التي عرضتها مس كلكورد ، بما في ذلك المصطلحات اللغوية التي استخدمت في وصف العمليات والأساليب الفنية .

ملخص تاريخ الحالة :

تتكون عائلة «آرثر» من الأب، وهو بائع بدين متعاطف، يشتغل على أساس العمولة، وزوجة عديمة الناعلية، تساعد زوجها بمرض المنتجات التي يبيعها مهملة بيتها وأسرته، وثمانية أطفال تنقصهم عناية الأم، يمانون قسماً في التغذية، ويسببون متاعب في المدرسة بسبب التأخر والنياب. وقد أصيب وليم الابن الأكبر بالراسخ في حادث وقتل، وكان بول وعمره ١٣ سنة تحت الملاحظة بعد القبض عليه في حادث سرقة بسيطة، وكان مايرون — وهو أحد الأبناء — ليس ذكياً بما فيه الكفاية، وكان مدرسو المدرسة والمشتغلون بثرون ثورة هائجة على مستر آرثر كلما استدعى لسماع شكوى أو اقتراح. وقد تقدم الجيران بطلبات للمساعدة وكانوا يكرهون مستر آرثر، ولكنهم كانوا يشفقون على زوجته وأطفاله.

وكانت هذه الحالة معروفة لدى جمعية رعاية الأسرة لمدة ست سنوات. وكان هناك تاريخ لم يتغير لهذه العائلة التي تطلب المساعدة دون أن يبدو قيس من التعاون أو جهد لتغيير طريقهم في المشية كيفما اتفق.

وكل المقابلات السابقة مع مستر آرثر: إما أنها انتهت إلى مناقشة غير مجدية، أو كانت مجرد طلب للقوت يتم بنعمة خشنة عالية أو بالفاظ من البلطجة. وقد أرسلت الجمعية خطاباً لمستر آرثر، عقب طلب لتزويدهم بالقمم، وأرفق بهذا الخطاب شيك بمبلغ ثلاثة دولارات لتغطية هذا الطرف الطارئ، وطلب إليه الحضور إلى المكتب للمقابلة.

واستقر رأى الإخصائية على أنه بدلا من السماح لمستر آرثر بأن يقرر نسق الكلام في المقابلة بسبب مظهره المتعاطف كما في المقابلات السابقة، فإنها ينبغي أن تسود الموقف. فبحثت بأناة هذا الاتجاه الغريب للرجل بأسئلة اختبارية مختلفة وبالأسلوب الفني المسمى «sizing him up» جاعلة الأسلوب الأساسي يتم بالهدوء والعطف، وألا تكون هناك إشارة لا مسوغ لها للمقابلات السابقة، والاحتفاظ بالهدوء إذا زجر، ومحاولة توجيه المقابلة إلى نهاية محددة.

المقابلة — حضر مستر آرثر في الحال للمقابلة، وجلس بمحمود منتظراً في

المكتب الخارجى، وعندما واجهته الاخصائية قال « اسى هو آرثر . قالت زوجتى إنكم تريدون رؤيتى » .

(ولما كانت الدعوة موجهة له شخصياً ، فإن هذا بدا كنوع من المراعاة) .
١ - خفض حدة التوتر :^(١)

مداهنة ربة البيت فضيته الاخصائية وقالت : « لقد حافظت على اللوم بالضبط — أنا الآنسة التى كتبت لك الخطاب . هل لك أن تدخل إلى الترفة ؟ » ثم تقدمت به إلى غرفة المقابلة .

عدم تقبل الإساءة : قال : « أعتقد أننى أستطيع الحصول على مقعد للجلوس عليه » . وذلك فى لحظة البلطجة المتتادة ، وبنفعة السخرية التى كان يستخدمها فى مقابلاته السابقة ، ولكن الاخصائية تممدت ألا تسمع ملاحظته . ومشت إلى النافذة وفتحتها قليلاً قائلة :

٢ - كسب الوقت

« هذا هو النوع من الحجرات الذى يكون دائماً دافئاً جداً أو بارداً جداً ، ولكن مع ذلك فن الألفف التحدث هنا عن التحدث فى المكتب الخارجى واستدارت من النافذة .

المزاج اللطيف واستمرت قائلة : « ألن تخلع معطفك؟ من المحتمل أن تشر بالحر إن لم تخلمه ؟ » فأصبحت تميرات وجهه ودية قليلاً وارتاح عيابه وخلع معطفه وجلس . فأبدت الاخصائية ملاحظات طفيفة أخرى ، وأخذت هذه المرة تتفحصه

(١) المناوين المرقمة هى للمليات ، والمناوين الفرعية هى للأساليب الفنية .

٣ - الانتقال للمشكلة الرئيسية :

كشف الأوراق وابتدأت الاختصاصية تقول : « والآن يامستر آرثر نريد أن نتحدث مرحة عن موقفك . إنني أستطيع أن أتصور أنه غير مرض لك ، وكذلك لنا ، وقد وجدنا أن الطريقة الوحيدة للوصول بشئون الأسرة إلى أي حال هي في دراستها دراسة كاملة من جميع وجهات النظر » .

توقع دفاع المميل واستمرت تلخص موقف مستر آرثر من وجهة نظر جمعية رعاية الأسرة أي البائع الذي يشتغل على أساس الممولة ، والذي لا يستطيع أن يكسب بدوكة تكفي إعالة أسرته الكبيرة . وإن المسئولين بالجمعية يرغبون ما تتطلبه إعالة ثمانية أطفال ويملمون أن الدخل اللازم لذلك بطريقة مرضية ينبغي أن يكون دخلاً ثابتاً مما لا يمكن أن يحققه دخل بائع بالعمولة (قومسيونجي) . من التخصيص إلى التميم وأن « خدعة » ربح البائع بالعمولة مفهومة بالتأكيد ، وإن كان من السهل جداً أن تنطلي على حالة ذهنية ترى أن دخلها يدر ٣٠٠ دولار في الشهر على حين يكون في واقع الأمر ٣٠٠ دولار في شهر و ٣٠ دولار في ثلاثة أشهر تالية .

٤ - الاحتفاظ بالمشكلة الرئيسية :

الحيلولة دون المقاطعة وتحدثت الاختصاصية بسرعة نوعاً في لمجة هادئة ، محاولة أن تتجنب المقاطعة حتى يمكنها إكمال الحديث في الحال . « حسناً ، أستطيع أن أرى الآن بالضبط لماذا تحسن هذا الاتجاه بشأن هذا الموضوع » أجاب آرثر في التو عندما انتهى عرض وجهة نظر الجمعية ، وصممت الاختصاصية .

« ولكن دعيني أجدثك عن مطالبى العظيمة مع هذه الشركة الجديدة. فهناك آلة موسيقية تستخدم فى الطعام وأما كن اللهو . وهى قطعا أفضل شىء من نوحه قد سمعت عنه » واستمر هكذا يدور حول « حديث تجارى » ذلق جدا مصوغ صياغة جيدة نوعا ، منتهيا بعد قليل إلى أنه كان يقوم بعمل تيشيرى ؛ لأن ميدان البيع كان حديثا ولم يكن من المتوقع إجراء مبيعات توا . فهناك « توم » فى انديانا بوليس قد ربح بين سبائة وسبمائة دولار فى الشهر الماضى من المموالة .

واقبلته الأخصائية لتسأله عما إذا كان « توم » هذا متزوجا وله أطفال . فضحك وقال : « كلا ، هو شاب صغير لا يعمل أحدا ، ولكن ألم يكن هذا شهرا مريحا ؟ »

الوخز

فأمنت الأخصائية على كلامه وأن الموقف بالنسبة لـ توم لا بد أن يكون سارا بالفضل . ولكن ما دام آرثر يرغب فى الحصول على فرصة فى كسب ٦٠٠ دولار فى الشهر حينئذ ، فإن الأمر ليس ممكنا بالنسبة له لأن الموقف مختلف تماما . فبرز رأسه بلطف مملقا : « هذا صحيح ، فمن الصعب بالعمل العناية ببنانية أطفال » .

تجيب الجدل

• — خفض حدة التوتر الانفعالى :

« نعم ، إن العناية ببنانية أطفال هى وظيفة الرجل » . أجابت الأخصائية مواقة ملتزمة ملاحظته : « لا شك فى ذلك يا مستر آرثر . ألا توافق على أن الطريق الوحيد للقيام بذلك هو إيجاد مهل بأجر مناسب ؟ فأنت ترى أننا نترك نجايا مهدى بما تستقره عملية البيع وربحها (ولو أننى شخصا لا أستطيع أبدا تحمل تقلباتها . فإنى أحب أن أهرق بالضبط ما سوف

التمشى مع

الميل

المشاركة في أحصل عليه ومتى يتم ذلك). وينبني أن تطلب جمعية رعاية الأسرة الخبرات الثانية من أناس مثلك أن يسلكوا سبيلاً عملياً في هذه الأمور .

غاطية المنطق « هلا توقفت أبداً عن التفكير في أن كل رجل يرغب من التفاصيل البيع بالعمولة له نفس الحقوق ، كما أن لك أن تطلب المساعدة من جمعية رعاية الأسرة ، وأن الجمعية إذا أجابت كل مثل هذه الطلبات لاقتضى الأمر أن تكون أضخم مما هي عليه مرات عديدة ؟ والآن باعتبارك رجل أعمال ، لا بد أنك تعلم ماذا يعنى هذا . »

فأجاب بعد دقيقة من الصمت : « كلا ، لم أفكر أبداً في هذا الموضوع بهذه الطريقة . واعتقد أنك على حق . فلن يكون الاستجابة هناك مال كاف لتسديد المطالبات . » وأكدت له الأخصائية بالموافقة أنه لا يوجد هناك المال الكافي ، وأن الجمعية يمكن أن تقوم بالدفع فقط لتسمح لمجموعة كبيرة من الناس بعمل مرغوب فيه .

٦ - الاحتفاظ بالموضوع الرئيسى :

منع المقاطعة ولم تعطه الفرصة لمقاطعتها ، ولكنها استمرت قدما لتمييز وجهة نظرها : « والآن لماذا لم تسقط من حسابك فكرة جهاز الإثارة بالسؤال الموسيقى وتبحث عن عمل بمرتب ؟ ربما كنت تبحث عن عمل منذ وقت قريب ؟ »

٧ - تخفيض حدة التوتر الانفعالى :

إتاحة الفرصة للعميل فأجاب مستر آرثر : « كلا ، لم أبحث عن عمل بمرتب منذ التعبير عن نفسه اثني عشر عاماً . لأن ذلك لا يثير اهتمامي . أنت ترين أن عملية ما كينة التسهيل سارت بطريقة طيبة مدة من الزمن ، ولكن

ذلك انتهى الآن بسبب عدم وجود منافسة كبيرة ، على أن الأمر مختلف بالنسبة لجهاز الموسيقى . فهو الوحيد من نوعه ، ومن المؤكد أنه سوف يروج في اللحظة التي يحصل فيها عليه الناس . وكان منطلقا بسرعة في وصف فضائل جهاز الموسيقى مرة أخرى ولهذا تركته الأخصائية يعبر من نفسه ، وجلست هي هادئة لاتقول شيئا بل تبدو مهتمة بقدر الإمكان . وعندما صمت سألتها الأخصائية :

٨ - العودة إلى المشكلة الرئيسية :

أسئلة مباشرة « هل لديك أى مميزات من المؤكد تماما أنها سوف تنتهى فى الصميم فى الأسبوعين القادمين ؟ »

فتردد ثم اعترف بأنه ليس لديه ، وأنه من المحتمل انتهاء اثنين أو ثلاثة منها . فقالت له الأخصائية : « إن هذا يبدو غير مؤكد تماما ليكفل الطعام والوقود » ، فجز رأسه ثانية موافقا . وأمسك بقصاصة ورق من على النضد قائلا : « الآن انظري هنا ، أريد أن أبين لك ما أنفقناه منذ أكتوبر . عندما توفى ولم تسلمنا ١٢٦ دولارا من شركة التأمين وأعطينى أمه فى الرضاعة ١٠٠ دولار . » واستمر يبين كيف أن ٥٥ دولارا من هذه النقود استخدمت فى كسائه هو وأولاده ، وكتب الأرقام التى أنفقت فى مصروفات أخرى بالضبط ، إذ صرفت النقود بأكلها فى نفقات منزلية . وفى اللحظة التى انتهى فيها من هذا الكلام علق قائلا : « أريد أن أكون أميناً معكم ، وأى شيء تريدونه منى فهذا هو الوقت المناسب لعمله » .

الحيلولة دون الإطغاب

قالت له الأخصائية : « إن الجمعية مهتمة بمعرفة ما عمل من

ترتيبات بشأن مصروفات المنزل ». وبدون أدنى تردد ذكر التفاسيل وأضاف : « هناك شيء أريد الآن معرفته . أعتقد أنني سوف أجد مخرجاً لهذه المتاعب . هناك ٥٠٠٠ دولار قيمة بوليصة التأمين على « وليم » تتوقع تماماً أن تدفع لنا خلال الأسبوعين القادمين . لقد كان غريباً جداً أن نحصل على هذه البوليصة قبل وفاة « وليم » بأيام معدودة . فقد كان هناك رجل أحاول أن أتيه ما كينة قسيل ولم يكن في مقدوره الدفع نقداً ، ولكن لما كان يشتغل بالتأمين فقد عرض أن يصدر بوليصة لوليم وأن يدفع الأقساط عند استحقاقها تسديداً لثمن ما كينة القسيل » . واستمر من ثم في سرد تفاصيل هذه المعاملة التجارية . ولو أن « البوليصة » قد تنازعتها شركة التأمين لأسباب عديدة ، إلا أنه بدت أسباب عديدة للاعتقاد بأن الشركة سوف تدفع المبلغ وأنه بهذه الآلاف الخمسة من الدولارات يمكن وضع حد لمتاعبهم . ثم قطعت الأخصائية بعض تفاصيل هذا الموقف في صورة حديث عرضي ، وانتهت بأن أبدت الملاحظة التالية :

٩ - تعطيل المقام :

« جئنا بالطبع . إن مبلغ ٥٠٠٠ دولار سوف يحل بالتأكيد . استخدم لك ولأسترك الكثير الآن . ولكني أرجو أن يستخدم طبقاً لمعلومات مكسبة ليزانية معينة . فإن فعلت ، فإن ذلك سوف يماونك على التخلص من المأزق حتى تقف راسخاً على قدميك وتتخلص من التقارير الخاصة بمحاجة أستررك ؛ أقصد تقارير الناس الذين يعرفون حالتك » .

وكان واضحاً أن هذه العبارة مفاجأة كبيرة لأدثر ، إذ صاح :

صدمة

« كيف هذا ، أنا لا أعرف شخصاً قدم بياناً عنا ، لا أعرف شخصاً يعلم شيئاً عنا . » فالتفتت الاختصاصية إلى مساعدتها المتسائلة : « لقد كانت هناك تقارير عديدة منذ وصولك هنا . أليس كذلك ؟ » فأجابتها بالإيجاب .

الحيلولة دون
الممارسة

واستمرت الاختصاصية قائلة : « طبعاً أن تعلم أن الناس يضطرون للشمور بالاهتمام عندما يمتدّون أن الأطفال يمانون بصورة ما ، ويمتدّون أن وظيفتنا هي النظر في هذا الأمر ، وهو بالفعل كذلك . » ثم سمعت برهة لتتجمع شجاعته ثم سألت : « مستر آرثر ، ماذا تعرف بالضبط عن قانون منيسوتا لحماية الأطفال ؟ » .

نقد ضمني

توقع النتيجة
الحتمية

فأجاب بالنفي وبدأ أشد ميلاً للاهتمام . فاستمرت الاختصاصية قائلة : « مادمت لا تعرف ذلك ، فربما يهيك أن تعرف شيئاً عنه . هناك الكثير من هذه القوانين ، وقد لا تؤثر بالطبع في أطفالك بأى صورة ، ولكن لا كنت أتحدث إليك فلا أستطيع تجنب تحقيق انطباق القوانين الخاصة بالافتقار والاهمال على حالتك ، وأعتقد فلا أنك تعرف شيئاً عن هذه القوانين . » واستمرت في شرح قوانين الافتقار والاهمال بطريقة فنية نوعاً مؤكدة الوجهة القانونية . فبدا عليه الاهتمام مملقاً : « هل الأمر كذلك ؟ لا . لم أكن أعرف ذلك . » وما شابه من تلميقات .

التهديد المفقع

وانتهت الاختصاصية من هذا الشرح بقولها : « والآن أنت ترى أنه إذا كان على أطفالك أن يتخللوا الزيد من المساعدة من هيئات

أو أفراد ، فسوف يقومون تحت طائلة قانون الافتقار والإهمال .
ودعنا نفترض أن هذا قد وقع . لن يضربك التفكير في هذا
الاحتمال المولم مدة كافية ليظهر لك ما أعني .

١٠ - خفض حدة التوتر الانتمالي :

(ابتسامه مريضة) : « إنني أعتقد فعلاً أنك إذا اضطررت
للمثول أمام محكمة الأحداث بسبب الافتقار فإن القاضي سوف
يقول لك نفس الشيء الذي كنت أقوله لك تماماً . أى أنك
أب لثمانية أطفال لم تستطع أن تدبر الأمر ، واشتغلت على
أساس العمولة ، وأنه قد يأمر بك (بينما أنا أستحثك فقط) أن تجد
لك عملاً مجرباً . »

الاستجابة بنعم وللهمة الشديدة ، قد أخذ أثر هذا الكلام بهدوء وإن
كان بقدر من الاهتمام قائلاً : « نعم ، أعتقد أن الأمر كذلك . قد
أدركت هذا الجانب منه ، وبالطبع فإن قوانين الولاية تنطبق على
أطفال كل فرد ، وأطفال كذلك ، كما أعتقد . »

١١ - غطابة للنطق :

« حسناً ، إذا كنت تحس الأمر بهذه الصورة الآن » ،
قالت الاختصاصية مقبلة على تلميذه : « قدعنا نرسم خطة محددة . إنك
موازنة لا ترغب أبداً في أن تنضم إلى محكمة الأحداث » ضاحكة (دون أن
الاحتمالات تعرف أنه قد سبق مثوله بالفعل أمام محكمة الأحداث مع جون
التسليم بالحصل في ديسمبر الماضي) . « وأن الطريقة المثلى لتجنب ذلك هو أن
الوسط تقوم نفسك منذ الآن . إننا نعلم أنك لا تستطيع إحداث تغيير بين
يوم وليلة . افترض أننا نحدد لك فترة قدرها أسبوعان لتتغير من
عاجلة الميل تفكيرك ، وأن تقوم بقدر من الجهد في البحث عن عمل . ولما كنت
بالأمر الواقع بدون ثمود كلية الآن فسوف نساعدك بالضروريات اللازمة لهذين
الأسبوعين . وما دمت غير قادر على وضع خطط تزويد أسرناك بما :

يلزمها ، فإنك سوف تعمل على الاشتغال في محل محترق . هل توافق على ذلك ؟ » فأجاب آرثر بالإيجاب . وكانت زوجته توافقه لمقابله ممثلة الجمعية لأنه لم يكن لديها أى قول ، وكانت تريد أن تحدثها عن بعض الأشياء الأخرى أيضاً ، ولما كانت هذه المقابلة قد تمت يوم الجمعة ، فلم يكن من المستطاع القيام بالزيارة حتى يوم الاثنين ، ولهذا الطارئ « أعطى شيك » لستر آرثر . وبينما كان يتم إعداد الشيك علقت الاختصاصية قائلة :

شرح أهداف النظمه « مستر آرثر ، زريد منك أن تعلم شيئاً أكثر من هذه المنشأة . إنك تعتقد أنها مكان تأتي إليه فقط عندما تحتاج إلى الفهم والبقول ولكننا زريدك أن تفكر فيه كمكان يمكنه أن يقدم لك خدمة مثلاً من المصام تقدم المساعدة المادية . والآن بالنسبة لأسرتك تبدو لنا فرص طيبة إلى الخصاص عديدة لتتقدم بالخدمة — ما يرون مثلاً ، لا بد أنه يمثل مشكلة مؤلة بالنسبة لك » . فأجاب آرثر بالإيجاب وأنه ليس لديه أدنى فكرة مما ينبغي عمله مع هذا الولد . فلم يكن لديه خبرة مع أى أحد « ليس بابها بدرجة كافية » فأخبرته الاختصاصية بأن الجمعية يمكن أن تهتم كثيراً بمساعدة ما يرون ويمكن أن تدرس الخطط اللازمة له .

١٢ — تقبل الاعتذار :

قال آرثر عند ما كان يستعد للمحادثة : « قبل أن أذهب أريد أن أعتذر عن الطريقة اللادعة التي تحدثت بها يوم السبت الماضى ، إننى أصبح عصيباً ومضطرباً بسبب كل هذه المتاعب لدرجة أننى كثيراً ما أرتكب أشياء آسف لها فيما بعد . إننى أعتذر فعلاً بحرارة » .

• التماثل : فلما أنه الاختصاصية قائلة : « إننى واثقة أنه يستعدنا جداً تقبل اعتذارك ، وأنا جميعاً بصدد الاتفاق على اعتبار المقابلة الماضية أمراً

منسياً . إننا نفهم كيف تحدث هذه الأشياء، ولا شيء أكثر من هذا يقال عنه .

ربة البيت : ونهض آرثر ببطء ، واربدى مطلقه دون أن يكف عن ملاحظاته . وقال إنه سعيد بالتأكد لقدمه إلى المكتب ، وإنه لا يريد أن تعتقد جمعية رعاية الأسرة أنه كان متمدداً أن يظل متمدداً من قبل أو كان يخشى مناقشة الخطط الخاصة بأسرته . وإنه كان فقط مشغولاً طول الوقت بحيث لم يكن في مقدوره تجنب مثل هذه الأمور ، ومن ثم فقد تركها جيماً لزوجته . وإنه كان على استعداد في أي وكل وقت لمناقشة شئونه . « وشكراً ، شكراً لكم كثيراً جداً بالفعل ، شكراً لكم مرات عديدة لكل ما أسديتموه لنا » . ورحل .

يلاحظ في هذه المقابلة — كما أشارت ميس كلكورد — أن الافتراض هو :
١ — « إزالة تور الميل » ، إذ يزداد توتره في بداية المقابلة ، ومرة أخرى في نهايتها .

٢ — « إقامة جو من الثقة » ، وكان هذا النرض قائماً بصورة لا شك فيها وكانت له قيمة أخرى في إحلال سلوك « البليطة » لدى الميل إلى احترام سليم للنشأة .

٣ — « الحصول على معلومات سديدة واستيعار الموقف » . ولما كانت هذه المقابلة قد تمت بمد قدر مناسب من الاتصال بالأسرة ومشكلاتها ، فلم يدر البحث عن المعلومات السديدة بصفة خاصة ، ولو أن قدراً ضئيلاً استخلص تلقائياً خلال مجرى المقابلة ، وكان الاستيعار بالموقف قد تم بمنأى عن طريق أسئلة اختيارية مختلفة وبأسلوب سير غور الميل .

٤ — « إثارة العواطف نحو التصرف والفهم » — وكان هذا هو النرض

الرئيسى من المقابلة، فن ناحية عمله على ترك عمله غير المنتظم، ومن ناحية أخرى خلق اتجاهات أكثر تعاوناً من جانبه نحو المنشأة .

وتقول مس كلكورود : « إن النرضين الأول والثانى ليسا متباينين ، إذ يمكن إزالة توترات المميل تماماً دون زيادة ثقته في المنشأة التى يتعامل معها . ومن ناحية أخرى ، يمكن أن يكون لديه ثقة تامة فيها خلال مقابلة ممضة إلى درجة كبيرة . ويمكن عادة تمييز بعض العناصر في النرضين الأول والثانى . حتى في مقابلة من نوع يتم على حلقات طويلة . ومن الطبعي أنه يمكن ملاحظتها في الأغلب في المقابلة الأولى أو المقابلة التى تتوقع فيها مشكلات كثيرة . والنرض الثالث هو بالطبع النرض الذى نلح عليه أساساً حيث نعين نوع البحث في المقابلة ، بينما نركز على النرض الرابع في المقابلة السلاجية . ومع ذلك فإننا نجد عادة أن عناصر النرض الرابع موجودة في المقابلة التى تستهدف البحث ، وأن النرض الثالث موجود في المقابلة السلاجية . وبعبارة أخرى ، بينما يمكن أن يكون أى من هذه الأفراس موضع اهتمام رئيسى ، فإن المقابلة الجيدة تتضمن عناصر من جميع هذه الأفراس . والمطلبات التى تم بها مقابلة هذه الأفراس لم يمكن بموضع قائمة بها تماماً ، وبالطبع فإن إعداد بيان الأساليب مسألة دأمة النمو .

وتبرز من مثل هذه الدراسات استنتاجات مميعة . وقد عملنا ملخصاً مركباً من النتائج التى جمعت من أربعة مراكز حيث يمدد الأخصائيون الاجتماعيون مثل هذه المؤتمرات الجماعية بنرض زيادة مقدرتهم في عملية المقابلة . وهذا المركب يتضمن فقط الاستنتاجات التى انتهى إليها مركزان أو أكثر على انفراد . وهى تحمل معنى التأييد المتبادل .

ولم يظهر تصنيف تحت عناوين في كل التقارير الأصلية ، ولكنها تستخدم هنا بنرض تيسير تجميع البادئ المختلفة ووحدات الأسلوب الفنى التى تنكشف في التحليل .

الإعداد للمقابلة

- ١ - استند من المعلومات الصحيحة الممكن الاقتناع بها .
- ٢ - خطط وضع المقابلة ، واضبط هذا التخطيط ، بقدر الإمكان ، حتى يمكن أن تكون المقابلة مرضية لتؤدي إلى النتيجة المنشودة .

المواجهة

- ٣ - احترم المميل :
كن مراعيًا لأداب السلوك حتى بالنسبة لأبسط الجملات .
لا تفعل شيئًا يقلل من احترامه لقائه .
أخذ الأسلوب الواضح وتجنب الاهتمام بالقول الذئ .
دعه يشعر بأنه يتولى القيادة .
- ٤ - قلل من حدة التوتر المميل :
لا تبدأ بإثارة النقاط الحرجة موضع الخلاف ، بل تحدث عن أشياء ليست متعلقة مباشرة بالموضوع ولكنها تثير الاهتمام .
غالبًا ما يفيد استخدام اللغة الدارجة .
استقر المواقفة .
قلل من خطورة موقف المميل .
حلل القول العام إلى أجزائه الخاصة .
قدم حكمًا عامًا بدل التفاصيل التي تسبب عاصفة انفعالية .
أحيانًا ما يفيد في تهدئة المميل الاتصال الجسدي القل ، مثل الإمساك باليد من جانب القائم بالمقابلة . وغالبًا ما يساعد على التخفيف من حدة التوتر المزاج أو الداعية أو ملاحظة فكهة إجمالاً .

٥ - اكتسب ثقة العميل :

ابداً باهتماماته .

اربط بجزائره الماضيه .

ينبئ أن يفشى القائم بالمقابلته بشيء عن ميوله هو ، ما يجب وما يكره ،
هوآياته ٠٠ الخ .

تقدم المقابلة وانتهأها

٦ - ساعد العميل على الإنهاء بما يصعب عليه إنضاؤه أو التصريح به من الحقائق .

أعطه الفرصة للتحدث وتخفيف حدة التوتر ، من طريق القول الساخط أو البكاء إذا لزم الأمر .

لا تلق بالواعظ ولكن قدم دلائل اهتمامك .

٧ - احتفظ بالموضوع الرئيسى محل الإشكال :

لكى تحصل على حقائق معينة ، ينبئ إعطاء حقائق أخرى .

الكلمات التداعية مع الحقائق المطلوبة قد يمكن استخدامها كنهات .

قد تستخدم المناقضة بحذر لتنبية الاستجابة .

٨ - احتفظ باتجاه معنى غير مفروض . وينبئ أن يكون هناك خلال المقابلة

ذهن متفتح واستعداد لفهم وتقويم واستخدام مواد جديدة تظهر ،

وتعتبر فلسفة الحياة التى يتمسك بها القائم بالمقابلته عاملا هاما فى نجاح

المقابلة .

٩ - قابل الحاجة الملحة الباهرة للعميل .

١٠ - خطط مع العميل خطوة محددة تالية، حتى يمكن أن تكون إلى حد كبير

من صنمه هو ، وأن يشعر أنها بالفعل كذلك .

١١ - زوده بدوافع أو منبهات محددة لتصل إلى غرض مرغوب فيه ، على أساس من ميول حقيقية لدى العميل .

تأمل بعض هذه المطالب تماماً تلك المصطلح عليها في الفصل الثاني . بينما يختص البعض الآخر بالمواقف التي تواجه الباحث الاجتماعي . وقد ذكرت جيمس كطالاب عامة بواسطة أكثر من جماعة من الأخصائيين الاجتماعيين اشتروا في التفكير العميق حول أساليبهم الخاصة .

وهذه الطريقة في دراسة مقابلات معينة ، وتحديد أهدافها ، والتعرف على الأساليب الفنية المستخدمة ، ومتابعة مجرى التقدم نحو الهدف خطوة خطوة ، قد كشفت عن قيمتها في تحسين خبرة الأخصائيين الاجتماعيين ، ويوصى بها للبعثات الأخرى ممن تعتمد كفاياتهم المهنية في جزء منها على مهارتهم كقائمين بإجراء المقابلات .

وهناك تحسين آخر لهذا الأسلوب لتحقيق كفايته ، مذكور في كتب عديدة وبخاصة كتاب (Pauline V.Young)^(١٠) ، وقد أثارت (Virginia P. Robinson)^(١١) موضوع أهمية النصح بتوكيد أساليب الضبط ، وعادت تقول بنتائج أساسية تتعلق بفرض المقابلة . فهي تصر على أن التدريب على أساليب « الحوافز » ، « المخاوف » ، « القيادة » ، « تحطيم الحيل الدفاعية » وما شابه ذلك يتضمن أن الأخصائية تعرف ما هو صالح للعميل ، وأن مهمتها هي في أن ترى أنه يفعل ذلك ، وهي تمارس عملية ضبط رغباته وحياته الداخلية وسلوكه . وتحاول تناول الحالة ببنائية لتصل به إلى غاياته . ومثل هذا الاتجاه مستنكر ، إذ يلاحظ الآن في الخدمة الاجتماعية احترام متزايد للشخص موضع المقابلة ، مصحوب بما يتبع ذلك من تحفظ في اتخاذ دور فصال في شئونه ، يقول :

« ينبغي أن يقوم الأسلوب الفني في خلق جو من الملاقة يسمح بتحرير عملية النمو لدى الفرد . . . وهناك القليل ما نرفقه وما نملئه عن المراحل في الملاقة

التي تيسر عملية النمو هذه . وتشير الخبرة إلى أن الفهم والتقبل هما أكثر الموامل الهامة في اتجاه فرد نحو آخر ، وهي الموامل التي تسمح بتحرير دوافعه الذاتية والتعبير عنها » .

واحترام المميل سواء أكان طالبا للراحة النفسية أو لوظيفة أو توجيه مهني ، ينبغي أن يكون هذا الاحترام هو المحور في كل مقابلة ، وهي مسألة سوف نذكر بالتفصيل في الفصل القادم المتجاسم بالمقابلة في المساعدة للتفسيه .

المراجع

- 1 — ANON., Interviews : A study of the Methods of Analyzing and Recording Social Case Work Interviews. American Association of Social Workers, 1931.
- 2 — ANON., Interviews, Interviewers and Interviewing in Social Case Work. Family Welfare Association of America, 1931.
- 3 — CANNON, MARY A., and KLEIN, PHILIP, Social Case Work, Columbia University Press, 1933.
- 4 — COLCORD, J.C., "Study of the Techniques of the Social Case Work Interview," Social Forces, 1929 ; 7:519-527.
- 5 — RICHMOND, MARY, Social Diagnosis. Russell Sage Foundation, 1917.
- 6 — ROBINSON, VIRGINIA P., A Changing Psychology in Social Case Work. University of North Carolina Press, 1930.
- 7 — SHEFFIELD, ADA E., The Social Case History, Russell Sage Foundation, 1920. pp. 109-113, 124-143.
- 8 — TAFT, JESSIE, The Dynamics of Therapy in a Controlled Relationship. Macmillan, 1933.
- 9 — WEBB, SIDNEY and BEATRICE, Methods of Social Study. Longmans, 1932.
- 10 — YOUNG, PAULINE V., Interviewing in Social Work. McGraw-Hill, 1935.

الفصل الثاني عشر

مقابلة ذوى المشكلات

الميادة النفسية

وفيما يختص بالميادة النفسية ، فإن المقابلة تستخدم لاستكشاف وإلقاء الضوء على المشكلات الخفية التي تكمن وراء أعراض سوء التكيف والتوتر الانفعالي . وقد تكون مثل هذه الميادة مشروعا قاعا بذاته ، أو تدار تحت إشراف أحد المستشفيات ، أو محكمة ، أو مكتب لتوجيه الطفولة ، أو مركز للصحة العقلية ، أو مدرسة ، أو كلية ، أو مؤسسة اجتماعية أو صناعية .

وتأخذ المقابلة سورا عديدة : استشارة شخصية ودية غير شكلية ، فحما أكثر تنظيما أو استفسارا شفويا مصمما للحصول على الأساسيات في التاريخ الاجتماعي وجرد للأعراض ولسات الشخصية ، مقابلات تستهدف الكشف عن الحقائق يقوم بها الأخصائيون الاجتماعيون النفسيون مع أسرة العميل والمهيئين به ، مقابلات مقننة تقنينا على مستوى عال مما يسمى عادة بالاختبارات النفسية ، مقابلات نفسية طبية مطولة تبحث التعميدات الانفعالية وتأخذ على مانتها مهمة إحداث إعادة تكوين الشخصية ، والمقابلة الاكلينيكية الأصلية حيث يقوم أعضاء الفريق - الطبيب النفسي والأخصائى النفسى والأخصائى الاجتماعى ، مع مناهضينهم وتلاميذهم ، وبماونة كل من طبيب الأمراض العصبية ، وأخصائى الكيمياء الحيوية ، وطبيب الأطفال ، والأخصائى التربوى أو غيرهم من الأخصائيين الذين قد يلحقون بالميادة - - قول يجتمع أعضاء هذا الفريق لحضور مقابلة مختصرة يقوم بها رئيس الميادة مع المريض ثم سماع وربط النتائج التى تلخصها كل عضو من أعضاء الفريق عن درسوا الحالة .

وقد أصبح الأخصائيون النفسيون الاكلينيكيون والأطباء الذين يملكون

في مجال التشخيص العقلي والملاج النفسي يعرفون الكثير عن اليكازمات العقلية التي تتداخل أثناء المقابلة ، وبصفة خاصة ما يتعلق بالحوافز والدوافع ، وتساند الأفكار والمشاعر ، والكف الذي يموق الصراحة ويميل إلى الوقوف حائلا دون الانضواء بالحقائق . وتساعد المعرفة بهذه اليكازمات على فهم طبيعة التعصب سواء لدى القائم بالمقابلة أو العميل ، وتدير الطريق نحو فهم متبادل ، وأقوال صادقة ، وأحكام صريحة خالية من التحيز . وتساعد على التغلب على المقاومة ، وإطلاق الذائكة ، والأخذ بيد العميل ليفضي بما يقصده حقيقة . ولبي يرغب أى قائم بالمقابلة في التفاضى من مثل هذه المهديات ، لأن العلاقة الانفعالية العميقة في المواقف السابقة تكون أحيانا تمثل هذه الصورة في مواقف أخرى ، كما هو الحال في القيادة النفسية .

وتختلف الأمراض والظروف التي تجعل المريض يتقدم للقيادة مثل اختلاف المتاعب القائمة في صندوق بندوقا الذي يجمع الشرور؟ فقد يمانى تهمة شديدة في الكلام . وقد يكون قطع متأخرا في دراسته ، أو في أحد الموم . وقد يمانى قلقا زائدا دون سبب ، أو أفسارا اضطهادية خاطئة . وقد يكون لديه حبور مفرط ، أو يكون مكتئبا أكثابا عميقا ، هستيريا أو وسواسيا . وأحيانا ما تكون الأمراض في صورة آلام ومتاعب جسمية لا يمكن إرجاعها إلى أى اضطراب عضوى . وربما يوحى سلوكه بتدهور خطير في القوى العقلية ، هفوات ضخمة في الذائكة ، هلوسة . معتقدات ثابتة ، أو سله في الأحكام المالية . وغالبا ما تكون هناك أفعال من نوع لا احتامى معين : سرقة ، شجار ، اعتداء جنسى ، حادث سيارة خطير ، تزوير ، أو قد تكون في صورة عادة سيئة ، أو تراكم الكثير من الأخطاء المهنيرة الناشئة من النشل في التعامل الناجح مع الرئيس في العمل أو الرعوسين أو العملاء أو الزملاء في المدرسة أو الأيمرة .

ولكن مهما كان الموقف أو المشكلة الواضحة ، فإن الاختصاصى النفسى الكليينيكى ينظر إلى الأمراض من خلال تاريخ المريض الطويل . فهو يرجو أن يعرف ليس فقط طبيعة تاريخ الشكوى المهنيرة ، ولكن أيضا شيئا عن الحياة

المهنية للمريض ، أسلافه ، أسرته ، سمعته العامة وحالته الحسنية ، مقوماته العقلية -
التعليم المدرسي ، ظروف عمله ، نشاطه الاجتماعي والترفيهي ، ميوله ، طموحه ،
نواحي الفشل والنجاح ، شخصيته الكلية . وللحصول على هذه الظروف الخلقية
لا يلجأ إلى المريض فقط ، بل إلى أسرته ، رئيسه في العمل ، رجل الدين ، طبيبه ،
والمحيطين به .

وإن نوع المعلومات التي نقتدها ، وطرق تنظيم المقابلات بحيث تزودنا
بالمعلومات الضرورية بسرعة وبالضبط ، هي لاعتبارات هديدة مماثلة لتلك المهمة في
المقابلات الخاصة بالتوظيف والتوجيه المهني والتربية وفي خدمة الفرد . ولما نكرر
هنا المقترحات والتحذيرات التي أكدناها في الفصول السابقة . وبالطبع فإن
خصائص محتويات المقابلة الإكلينيكية مع العمل فقطلة البدء ترتبط بالمشكلات
القائية التي أتت به إلى القيادة . ولكي نستوضح كلاً من مضمون وطريقة المقابلة
يمكن الرجوع إلى بيان قيم أهدم قسم الوقاية من الجناح في اللجنة القومية
للمسحة العقلية من « الفحص الطبي النفسي للطفل »^(٣) . والقراء الذين يرغبون
في الدراسة التفصيلية للمقابلة الإكلينيكية للبالغين يمكنهم الرجوع إلى

Kiby's Guides for History Taking, Preu's Outline
of Psychiatric Case-Study.

ونوجه الانتباه هنا إلى ثلاثة أعماط من الأساليب يتميز بها الموقف الإكلينيكي
بصفة خاصة . وهذه تشمل المقابلة المطولة ، وجرد الشخصية ، والاختبار العقلي .

وبينما يساعد جرد الشخصية والاختبارات العقلية في التشخيص ، فإن
المقابلة المطولة هي في نفس الوقت تشخيصية وعلاجية . وقد تشمل كثيراً
من الاستشارات الودية . وعلى النقيض من ذلك ، فإن هذا الشكل من أشكال
المقابلة ، وإن كان أكثر تحديداً في غرضه ، إلا أنه يغلب أن يكون غير مقنن .
وتختلف المدارس المديدة في الطب النفسي وفي علم النفس الإكلينيكي وفي
التحليل النفسي ، على النقيض من الفكرة العامة ، ليس فقط في وجهة النظر ،
ولكن في المصطلحات اللغوية والأساليب الفنية . ويميل بعض الممارسين إلى تكوير

طرق خاصة بهم . ونتيجة لذلك ، فإن المفاهيم العملية المتقنة والخبرات العملية غالباً ما توجد جنباً إلى جنب مع تلك القائمة على الملاحظة غير المنظمة . وهكذا ، فواضح أن أفراداً مشتركين ، أو مجموعة من الأفراد ، هي دليل محدد على اضطراب معين قد يمكن استنتاجها بمنتهى الدقة وتحقيقها علمياً ، في حين أن العملية الفعلية الخاصة باستخلاص الحقائق من العميل ، اللازمة لتكوين هذه الصورة الإكلينيكية ، تظل غير منظمة ، أو على الأقل غير معينة . وفي حالات أخرى ، نجد أن المراقبة مخططة بالتفصيل ، وقد ملئت صحائف البيانات أو الاستفسارات بنناية فائقة ، واستخدمت أساليب فنية متنوعة في استخلاص المشكلات الخفية .

وهناك طريقان رئيسيان لتناول الوقائع الزعجة في الخبرة الذاتية :

أولاً : عن طريق رواية المريض التي تناولها إجابات لأسئلة معينة .

ثانياً : عن طريق الدخول الذي يتيح التدهاى الحر ، حيث يفضى المريض بدون أى قيد ، بأى شئ - يحول في خاطره ، سواء أكان تذكرياً أم تخيلياً ، صحيحاً أم منفصلاً ، مناسباً أم غير مناسب ، منطقياً أم وهمياً . وقد تكون هناك حتى مهاديات لاتجاهات لاشك فيها في المظاهر ، وذلك في صورة أفكار غريبة مهلهلة تمر بالذهن إذا كانت أجنة المثلث قد طرحت قصداً جانباً ، وتتذبذب الأفكار في غير ضبط ، فالتخيلات لا تظهر في الوجود بدون سبب ، وبينما تكون عادة نتاجاً لخبرة يسهل التعرف عليها سواء أكانت عامة أم حديثة العهد أم حاضرة ، إلا أنها قد تحدث جزئياً من دوافع لا يسهل التعرف عليها أو بسبب ذكريات بعيدة . ومن ثم فإن الأساليب المديدة للتدهاى الحر وللتفكير اللامنتطقى أو التخيلات تستخدم أحياناً لتتجمع ونجى بالمواد إلى بؤرة الانتباه ، والتي تصبح قيمتها واضحة وضوحاً كافياً عندما تخضع فيما بعد لتقصي تقويم منطقي .

ومع ذلك تتجه غالبية كبيرة من الاستشارات نحو النمط المباشر الصريح ؛

إذ يشجع المريض على الإفشاء بقصته ووصف مشكلاته ، ثم يتلو ذلك أسئلة معينة وإجابات لها ، توحى بتعليقات وإعجابات مفيدة وقصاً للعالة .

والمقابلة النفسية الطيبة ، كما رأينا ، تتفاوت من درجة عالية من التقنين إلى نقص تام تقريباً فيه . ولو أن التحسن في الأساليب الفنية لا يمنع الروتة ، فعادة ما يضحى تماماً بالتقنين غافة فقدان الأصالة في طريقة غير مفيدة مرنة ، وبالرغم من ذلك ، فقد يبدو أن مبادئ أساسية معينة تساند كل الأساليب في المقابلة الإكلينيكية ، فها هي هذه المبادئ ، وإلى أى مقترحات عملية تشير ؟

أولاً : بالنسبة لتوكيد أهمية عدم الاعتماد على طرق مرسومة ، فقد ذكر بسك Bischof (٤) مبدأ واضحاً يحمل بشكل ما هذا التناقض فيقول : « لا يبنى لأى طريقة ، مهما كانت كاملة ، أن تتبع بشكل جلد تقليدى . فالفهم والحكمة . وقدر كامل من الإدراك التقليدى تمتير ضرورة لتحقيق نتائج تستحق الذكر . ومن الأفضل كثيراً توجيه قليل من الأسئلة بذكاء عن ملء رزم من الورق . بقدر من الوقائع عديدة الملاقة التى تربك ولا تؤلف شيئاً » . وهو يسلّم أن القائم بالمقابلة يحتفظ في ذهنه من قبل — كنتيجة لدراسته الواسعة وتدريبه — بالوقائع العملية الضرورية والمفاهيم الصحيحة والفروض التى فى ضوئها توجه الأسئلة .

ومن خلال الخبرة الواسعة يصوغ هيلى Healy (٩) مقترحات عملية ، لتناول الأحداث الجانبين بصفة خاصة . فينبغى أن يكون اتجاه القائم بالمقابلة هو الحزم بعطف فى بحثه لمشكلة قائمة . ويلج (هيلى) على ألا ندع شخصاً ثالثاً يحضر المقابلة وبخاصة ممن ليسوا أقارب الطفل ، والبدء بأحد الميول ، وعادة بأحد الميول المهنية ، وعدم كتابة إجابات الأسئلة أمامه ، لأن هذا يوحى بأسلوب المحكّة ، وغالباً ما يشير الكف والمقاومة والخوف من الاستناد إلى كلماته نفسها .

وفى مقابلة الملون، أو أى شخص عصبي، قلق، أو مريض العقل، يؤكّد روزانوف Rosanoff (١٨) أن الطريقة الوحيدة الناجحة فى تناول المريض هى فى الحديث الصريح المباشر . فدعه يعرف أن من يفحصه هو الدكتور (س) وأنه طبيب متخصص فى الأمراض العقلية والعصبية ، وأن المرض من الفحص هو الكشف

من مصدر شكواه . فالأجاء الموضوعى الصادق أمر لا غنى عنه في كل المقابلات .

وإن النقص في الانتباه السكافي للأساليب الفنية في المقابلة أمر يدعو أحياناً إلى الرثاء ، فينتقد الكاتب الإنجليزي فورسيث Forsyth (٥) ، الملاج النفسى حيث يعتمد ممارسته على مجرد التجريب ، ومقترحاته نحو تكوين مبادئ وخبرات تخضع في تركيز نقاط عديدة لسناها توأ . وهو يضع في المقام الأول من الأهمية شخصية المحلل واتجاهه الفنى ، في مقابل الطبيب المادى ، يأخذ أنجاءاً إيجابياً ، فلا يسمح فقط للمريض بالحرية والمبادأة ، ولكنه أيضاً يلقى على عاتقه بالمسئولية . وينبئ أن يتجنب بدفة متناهية إظهار أى مشاعر ، سواء أ كانت دهشة أو مالا أو استنكاراً . وينبئ أن يتعلم التغلب على أى اتجاهات « ترجسية » - الزهو ، الفرور ، إرضاء الذات ، الترفع . ويجب أن يحتفظ بروح من الحلا والمحكمة . وخلال مجرى العلاج ، ينبئ ألا تتكون مع المريض أى علاقات اجتماعية أو غيرها من العلاقات عدا تلك التى يتضمنها التحليل . ويقترح بالنسبة للتسجيل ، عدم أخذ أى ملاحظات خلال المقابلة إلا إذا كان من الضرورى الحصول على نص كلمات العميل . ومن الأفضل عدم الإساءة في حالة من التوتر ناشئة من محاولة تذكر كل شيء ، وإنما نفل في حالة من الانتباه وإن كانت في شكل استيماب مادية . ومن الواضح أن هذه النقطة تختص بالموقف التحليلي ، ولكن بعضها يبيح بالنسبة لصور أخرى من المقابلة الطويلة كذلك .

وإن قوانين العمليات العقلية التى يمكن بواسطتها فهم سلوك العميل وضبطه . بقدر ما ، ليست مستعمية على الفهم كما قد يتوهم القارىء في البحث العلمى في بادية الأمور . وكثير منها يمكن اختصاره إلى القوانين المألوفة في التداعى ، أو التلم ، أو تكوين العادة . وكل واحد يعرف إمكانية تطبيق هذه القوانين على نطاق واسع في تفسير مجرى الافكار ، وعملية التذكر والاندفاع ، ونحو الفاهيم ، وعمليات الحكم والاستدلال . ولم يكن مرفوا بمثل هذا الانتشار أن للشاعر والافعال ، لا تقل عن العمليات العقلية والافعال ، في خضوعها لقبضة نفس .

هذه القوانين . ولنأخذ مثلاً فانها ، كراهية نباح الكلاب ، يمكن تقى أثره ، فنجد . أن نتيجة الكراهية التي ماناها الطفل هي بسبب وجود درواس (نوع من الكلاب ذوات الحجم يستخدم للصيد) في دار الحضانة أو غرفة الطفل ، حيث أصبح ميكائزم الخوف مشروطا بمصاحبته للاستجابة المميزة لهذا النوع من الصوت ، أو قد يكون من الواضح أنه مصاحب للتنذ التام من جانب للمرضة أو الوالد أو زميل . الملب بسبب انتهاك حرمت حضارية . وفي أى حدث ، فإن الترابط الأخير ، بتجمعه حول مثل هذه الاستجابة للشروط ، يصبح بالطبع مصبوحا بنفس الصبنة الانفعالية . ومثل هذا التجمع للترابطات يعتبر مسئولا عن الكثير من التحامل سواء أكان ضد نوع من الخضراوات (الاسفيناخ) ، أو الرأسمالية ، أو الاتحادات المالية ، أو الإيطاليين ، أو الطلاق . وتخدم قوانين الترابط ، وكذلك القوانين المشابهة في الانتباه وتكوين المادة ، بهذه الطريقة في توضيح فهم سلوك القائم بالمقابلة وكذلك الأشخاص الذين يقابلونهم .

ويمكن ملاحظة الاستجابة الشرطية الفاللة على قوة الترابط الانفعالي في كل مقابلة تقريبا . وعند وصفها فن الملائم أن نتحدث عن « التحويل » و « المقاومة » و « الاسقاط » و « الادماج » . فينبني أن نذكر أن هذه الألفاظ قد أعطاها كتاب مختلفون معاني مختلفة إلى حد ما . وهي لا تشرح الأنواع المختلفة من السلوك الملاحظ ، ولكنها تعيد في تعرفها .

وقد عرف فوردسيث « التحويل » بأنه تفاعل افعالات المريض حول شخصية الطبيب . وهذه الظاهرة توجد في كل مكان في حياتنا اليومية . فلنفرض أن شخصين تقابلا لأول مرة . فإن كلا منهما يحب ويكره الآخر لأول وهلة . وبعض النظر عما إذا كان يعرف أحدهما شيئا عن الآخر ، فإن اتجاهها انفعاليا من نوع ما ينشأ حتى في أثناء الدقيقة أو الدقيقتين الأوليين ، إذ تستمد خلافا كل التصببات الانفعالية السابقة . ويستجيب أحدهما للآخر بما يتفق وهذه الخبرات المبكرة وما صاحبها من افعالات جديدة . ويقال إن كلا منهما « يحول » مشاعره إلى الآخر التي أثبتت في نفس المواقف مرات عديدة من قبل . وفي المقابلة ، فإن

السلوك الناشئ من هذا التحويل قد يكشف حقائق عن خبرة المريض وسنانه السلوكية . وهناك نظرية مألوفة تقرر أن كثيراً من الخبرات الكامنة وراء مثل هذا التحويل وما يصاحبها من اتجاهات أو مظاهر قد نسيت وكبتت . وكما يذكر هذا الكاتب ، فإن هذه الذكريات المبكرة « إنما يرجع كبتها إلى الصبغة الانفعالية المؤلمة التي تنصف بها . وقد تكون هذه الذكريات مؤلمة منذ بادى الأمر ؛ وغالباً ما نكتسب هذه الصبغة المؤلمة عن طريق تكوين ترابط عقلي تدريجي مع بعض الذكريات المؤلمة المبكرة ؛ وإن كانت في الأغلب سارة جداً في وقتها ، ولكن فقط عند استبطانها ، وعند ما ينظر إليها في ضوء نمو حضارى حديث ، فإنها تصبح بالفعل مشحونة بالهجل ، والتأنيب وما إليه » . وهذه « المقاومة » في إخراج تلك الخبرات إلى حالة شعورية واضحة والإفضاء بها في المواجهة يمكن التغلب عليها فقط بالساح لبلول مضادة ذات أهمية وقيمة كبرى لدى العميل لتقوم وتسر عن نفسها .

والميكازمات السلوكية من هذا النوع تواجه القائم بالمواجهة في أى ميدان . فقد يحب العميل الاخصائى في التو ، أى إنه قد يحول افعالات سارة إلى الاخصائى قد استتيرت إما بسبب مظهره الذى أوحى بالثقة ، أو عن طريق شبه واضح أو مبهم لأحد الأصدقاء . أو قد يظهر العميل مقاومة ترجع إلى خبرة ماضية مؤلمة مع جواسيس صاحب العمل ، أو إلى فشل مربك في حديث عام ، أو لأن أخاه الأكبر قد ضربه مرة بسبب وشاية . ولهذا ينبغي في كل الحالات كسب ثقة العميل ، وأن تراخ غاؤه عن طريق اهتمام أكبر من هذه المخاوف .

وقد عرف برنارد هارت Bernard Hart (٨) ميكازم « الاسقاط » بأنه استجابة خاصة بالعقل لوجود عقدة مكبوتة ، حيث يعتبر الشخص هذه العقدة أو آثارها كما لو كانت لم تمتد لتعنى لذاته بعد ، ولكن لفرد آخر حقيقى أو وهمى .

« إن الناس الذين يكون لديهم نقص أو قصور يحجلون منه ، مشهور عنهم عدم التسامح لنفس هذا النقص أو الخطأ لدى الآخرين . وهكذا فإن الشخص حديث النعمة الذى يشرخفية بقصوره الاجتماعى يتحدث كثيراً عن « قاسدى الأخلاق »

و « الفخلاء » الذين يلاحظهم حوله ، في حين يكون الشيء الوحيد الذي لا يمكن للرحل مشوش الرأي أن يتحمله ، هو النقص في التفكير السلم في الناس الآخرين . وبصفة عامة يمكن القول أنه عندما يواجه المرء تمصبا شديدا فإن المرء قد يشك مع بعض الاحتمال في أن الفرد نفسه يظهر نفس هذا النقص أو نقصا مماثلا عاما . . . ويمكن توضيح العمليات العقلية التي رأيناها في هذه الحالات كما يلي :

يكون النقص مركبا غير متوافق مع الشخصية ككل ، ومن ثم يؤدي وجوده بالطبع إلى ذلك الشكل المميز من أشكال الصراع المسمى بتأنيب الذات وتجنب الشخصية هذا الصراع باسقاط « المقدة المزعجة » على شخص آخر ، حيث يمكن توجيه اللوم بدرجة كافية بدون تلك الاتصالات المؤلة التي تصاحب حتما التعرف على نواحي التصور في أنفسنا ، أي إن الشخصية تستجيب للركب الاتوافقي بلوم مبالغ فيه لنفس القصور لدى الناس الآخرين . فالراحة الناشئة عن حيلة لوم جاز الفرد هي بديل للخبرة المؤلة من لوم الذات . وهكذا فإن الوظيفة البيولوجية التي يخدمها الاسقاط تماثل ما يحدث في كل أنواع السكت من حيث تجنب الصراع وتحقيق سلام زائف مع الذهن .

والاتجاه المضاد ، أي « الادماج » والذي يحتمل أن يكون أكثر لبسا في المقابلات المادية ، يلاحظ عندما يصر شخص حساس على جعل نفسه شخصا مرجحا - سواء أ كان في صورة مدح أو هذم - على شيء قد يشير إليه الاخضاع . ويدكر وليام دي ويت هايدويت William Dewitt Hyde قصة امرأة كان يشرح لها كيف أنه يكره المناقشة مع النساء ، لأنهن كثيرا ما يأخذن الأمور مأخذها شخصيا . وفي الحال اعترضت قائلة : « ولكن لا أفعل أنا هذا أبدا » . على أن هذه الاتجاهات نحو التحول التآني لا تظهر بوضوح دائما بمثل هذه السرعة . إذ ينبل أن تكون الانفعالات التي تثار محسوسة بها بقوة ، ولكن غير معبرة عنها ، ويصبح المعيل مفرط الحساسية بذاته ، مرتبكا ، غير قادر على إنصاف نفسه . ويكون مديرو العمل المنفكون ، والباحثون في المجال الصناعي . والموجهون التربويون ،

والأخصائيون الاجتماعيون ، وكذلك الأخصائيون النفسيون والأطباء النفسيون ، متيقظين للتعرف على مثل هذه المضاعفات أو يعملون حساباً لما ينتج عن ذلك . وفي الواقع فإن الوعي بمثل هذه الاتجاهات السلوكية ، مثل التحويل والمقاومة والإسقاط والإدماج ، وبالأخطاء في الأقوال التي تتولد عن ذلك ، هذا الوعي هو أحد مقومات أى قائم بإجراء المقابلة . وتحرر الباحث من تحيزاته هو ، وكذلك من تلك التي للعميل ، غالباً ما يمكن تحقيقه فقط عن طريق مواجهة صريحة لهذه المصادر من التعمية العقلية والتعصب الانتمالي ، وإلقاء الضوء عليها . ويقع رجال الدين والآباء وزناً كبيراً للاعتراف بالمقابلة التي تسمح للشخص بأن ينفس عن نفسه من حقد أضمره طويلاً ، تهدىء من حالته العقلية ، ولكن كلاً ظلت الضمنية في مكانها ، ظلت المقابلة بأقلها مهمة .

وهناك شرك آخر في المقابلة يؤكد الأخصائيون الأكاديميون خاص بتأثير الإيحاء . فمن الأهداف الجوهرية في أعاط كثيرة من المقابلات التماس المجموعة الأولى التي تظهر واضحة عن طريق التداعي . ومن ثم يتجنب الأخصائي بناية بقدر الإمكان كل المؤثرات الإيحائية مثل نغمة الصوت وتعبيرات الوجه ، مما قد يقرر التداعي لدى المريض . كما توجب الأسئلة المنيعة بقدر الإمكان إلى ما بعد الحصول على أقوال طليقة كاملة . وفي النهاية عند توجيه هذه الأسئلة ، ينبغي أن تصاغ بحيث لا تتضمن أى إجابة معينة . ويجب الاقلال بقدر الإمكان من تعقيد أو تجويز المشاعر والاستجابات اللفظية للعميل بتجميع التداعي حول كلمات وجمل الأخصائي ، وكذلك حول سوته وأسلوبه ومظهره الشخصي .

وسواء أكانت المقابلة تلقائية وحرّة تماماً أم مقيدة في إطار حدود طريقة مرسومة من قبل ، فإن هناك قيمة كبيرة في عمل ، ربما بطريقة عرضية ، تسجيل منظم للملاحظات عن شخصية العميل . ولهذا النرض أعدوك Wells (٢١) ملخصاً في صورة مقياس للتقدير أو استفسار يتعلق بشواهد الخواص السلوكية والسمات التي تعتبر ذات دلالة للتكثيف العقلي السليم . وهذا الملخص هو في جزء منه تحويل للصورة السابقة التي أعدها كاتل ، وهوش ، وأمستدق ، وهياتز ، وويرزما ، ورافنيورت

وهى سند طيب للاخصائى الإكلينيكى ، وذات قيمة كذلك لغيره ممن يجرون المقابلات والذين يحتاجون لتقدير الشخصية أو السلوك .

وقد أعد وودورث Woodworth استفساراً لاستخدامه فى الجيش خلال الحرب العالمية الأولى ثبتت فائدته فى الكشف عن المجهدين ذوى الاتجاهات المصابية . وأعد (رستون)^(١٠) استفساراً مراجعياً ومقنناً لهذا الغرض . ويجمع اختبار برزير لجرد الشخصية^(١١) بين أهداف وطريقة تكوين أنماط مختلفة من صفات الجرد بحيث يمكن الحصول على تقدير للاتجاهات المصابية ، والكفاية الذاتية ، والانطواء والسيادة فى وقت واحد . وهناك صحيفة أخرى للجرد سميت بـ « صحيفة (برزير) » وهى Bell's Adjustment Inventory^(١٢) مصممة للحصول على مقاييس للتكيف الذاتى ، والتكيف الصحى ، والتكيف الانفعالى . والتعديل الأخير لهذا النمط من الجرد هو The Personal Audit, by Adams & Lepley وهو مصمم لقياس تسع صفات مختلفة^(١٣) .

نتقل الآن إلى أنواع المقابلات القننة تقنياً عالياً والتي يستفاد منها كثيراً فى علم النفس الإكلينيكى ، وأكثرها شيوعاً هو اختبار بينيه سيمون لقياس الذكاء^(١٤) ؛ فمثل هذا الاختبار الشفوى ينهى تطبيقه بالترام حرفى للطريقة

(١) قامت مطبعة جامعة ستانفورد بنشر هذه القوائم:

C. T. Rogers, in "Measuring Personality Adjustment in Children Nine to Thirteen Years of Age," Teachers College Contributions, No. 458, 1984,

وهى تصف نتائج الاختبارات التى أجريت على خمس الشخصية ، وعدم التكيف الاجتماعى ، وعدم التكيف فى محيط الأسرة ، وأحلام اليقظة .

The Personal Audit is distributed by the Psychological Corporation. (٢)

(٣) وبينما يستخدم اختبار ستانفورد — بينيه على نطاق واسع ، فإنه لا يوجد إجماع مماثل بين الاحصائيين الإكلينيكيين فيما يتعلق بالقيمة النسبية للاختبارات القننة الأخرى . كما يصلح جداً مقياس وكسلر — بلفيو لاستخدامه مع البالغين . ويساند مقاييس الذكاء هذه بدرجة كبيرة مقياس Doll's Vineland Social Maturity Scale وتوجد أيضاً كل عيادة

السابق تقنينها كما ترد في كتيب الاختبار . ويهدف عادة بهذا الاختبار إلى أخصائي في القياس البلى ، وهو مساعد فى ماهر فى تطبيق المقاييس العقلية . وعند تقويم الاستجابات تقوينا عدديا ، يرفع تقرير بالدرجات مقرونة بملاحظات إضافية عن سلوك العميل خلال الاختبار إلى الأخصائي الاكلينيكي الذى يستخرج ، بسد ربطها بنسرها من الملاحظات الموجودة ، القيمة الاكلينيكية لهذه النتائج .

والتقويم الصحيح لنتائج اختبار الذكاء لا يمكن إنجاءه آليا . فهو يتطلب أساسا من المعرفة السيكولوجية الفنية وخبرة ناضجة صكقاعدة للحكم السليم . ونفس الشيء يمكن قوله عن أنواع عديدة أخرى من الاختبارات النفسية : اختبارات القدرات العامة والقدرات الخاصة ، سمة الطاقة وسرعة التنب ، القدرة الميكانيكية ، المهارة الحركية ، اللول أو عكسها ، التوازن الانفعالي والليولة المعابية ؛ بالإضافة إلى الاختبارات التى تمت حديثا وما زالت تمتبر فى دور التجريب لقياس نواحي الخلق والسمات الاجتماعية مثل السيطرة والخشوع واللباقة والقدرة على ضبط الذات . وكل من هذه الاختبارات ، إذا ما استخدمت ، يبنى أن يطبقها المختص حرفيا وفقا للطريقة الفنية عليها ، ثم تحدد الدرجات وتقارن بالمعايير الموجودة ، ثم تقوم بوساطة الأخصائي النفسى الذى يعرف حدود درجة ثبات الاختبار ، ومدى إمكانية الاعتماد عليه إذا استخدم كقياس فردى ، ودرجة صدقه المحسوبة باعتباره يقيس السمة أو الاتجاه موضع البحث . وعلاوة على هذا فندما يضيف الأخصائي النفسى إلى هذا التفسير الدقيق فهما صحيحا للظروف

قصية : لوحات الأشكال ، اختبار تشكيل الصور ، اختبار المل والتركيب ، متاهات القلم ، وغيرها من الاختبارات العلمية للفننة . ومن طائرات الاختبارات العلمية المستخدمة حاليا على نطاق واسع نجد . *Pieter-Paterson Performance Scale* . ويتكون من اختبارات عملية منفصلة تشمل لوحات سيجوان وديريون وفرجوسن ، اختبار القوس والمهر ، والاختبار الثانى فى تشكيل الصور لهيل ، واختبار تكوين المكعبات ومتاهات بورنيس .

الذرية والأسرية للشخص ، ونجاحه أو فشله التعليمي والمهني ، أخلاقه وشخصيته كما تبدو في الموقف الأكاديمي العام ، حينئذ وحينئذ فقط يأخذ الاختبار بالعمل قيمته المناسبة .

ويمكن قول الكثير لتخفيف قيام الاختصاصي النفسي الذي يفسر النتائج بتطبيق الاختبارات المقننة بنفسه ، بدلا من أن يمهدها إلى أحد المختصين ، ولكن الاعتبارات الاقتصادية قد أدت إلى انتشار استخدام مختصين في القياس النفسي لهذه الناحية من الفحص .

ويمكن أن نذكر هنا قليلا من الدراسات المديدة المتعلقة بالأسلوب الفني في المقابلة الأكاديمية المقننة .

فقد أعد ليثي (Levy) (١٤) طريقة تصلح بصفة خاصة للأطفال لتحديد العمر العقلي أثناء الفحص الطبي من طريق إعطاء أسئلة واختبارات معينة ذات دلالة خاصة بطريقة عرضية .

وقد أثبت تحويل الطريقة المألوفة للاستفسار في عملية المقابلة كتابة في ا راسة التي أجراها هاملتون (Hamilton) (٧) للحياة الزوجية لثلاثة رجل ومائة امرأة . وقد كان من الضروري هنا جمع معلومات شخصية قلما يباح بها ، فبا يختص بالرضا وعدم الرضا المصاحب للزواج ، والخبرات التي نكسب وراء هذه الاتجاهات . وقد كانت الطريقة المستخدمة بسيطة ومع ذلك فعالة . ففي مكتب الطبيب ، كان يعطى للعميل واحداً بعد الآخر ، ٤٠٠ بطاقة ، كل منها يحمل سؤالاً . مثلاً : « ما هي الأشياء في حياتك الزوجية التي تضايقك وتسوؤك أكثر من غيرها ؟ » . فيلتقط هو أو هي البطاقة الأولى ، ويقرأها ، ويشرح في الإجابة على هذا السؤال ، بالاختصار أو بالتفصيل ، بدون تدخل من القائم بالمقابلة ، الذي يكتب كل شيء . يقال . وكانت البطاقات جميعاً تقرأ هكذا ويمتلئ عليها على التوالي . وكان المختبر يحتفظ بنفسه في الخلفية . ولا يسأل أى سؤال . ومن الواضح أن مثل هذه الطريقة لا يمكن استخدامها لأغراض كثيرة ، ولكن في هذا المثال ، حيث كانت مادة الموضوع ذات طبيعة شخصية إلى حد كبير . فإنها كانت ناجحة .

وتستحق هذه الطريقة عاوتها في بحوث أخرى تهدف للكشف عن الحقائق .

وما زالت جهود أكثر دقة تبذل لتضع حتى المقابلة المسببة في نطاق الضبط العلمى بفرض البحث الأساسى . ويشير لاسويل^(١١) Lasswell في فصل عن « المقابلة المسببة وجعلها موضوعا » Th Prolonged Interview and its Objectification إلى دراسات Sullivan في التنويرات في المظاهر (التعميد) . فهناك حاجة كبيرة إلى البيانات التي نحصل عليها بمساعدة المراق (آلة لاستراق السمع) Dictograph والمفاس (آلة لقياس حركات التنفس) Pneumograph ، والجلفا نومتر (آلة لمعرفة سعة التيار الكهربى الموجود Galvanometer) ، وغيرها من الآلات التي تعطى تسجيلا ليس فقط لكل ما قيل ، ولكن لما يصاحب ذلك من تنويرات في التوتر المعنوى ، وتفاعلات الدورة الدموية ، وعمق التنفس ، والتنويرات الماثلة المصاحبة للأزمات الانفعالية وما يتلوها من تخفف . ومن الواضح أن بعض هذه الطرق الفعالة تعتبر ضرورية إذا أردنا دراسة كاملة للنواحي الأساسية من الخبرة في المقابلة . وفي نفس الوقت أمكن اكتساب الكثير من الاستبصار الجديد بطبيعة وتنظيم الشخصية باستخدام الطرق الاسقاطية ، والتي يعتبر اختيار دور شاخ من أفضل ما عرف منها . فبوساطة هذه الطرق يمكن للشخص أن يفضى بما لا يستطيع قوله أو لن يقوله عن نفسه ، وربما كان مرجع ذلك إلى أنه لا يعرف الوقائع . فثلا ، يطلب منه أن يذكر ما يراه في مجموعة مقننة من نقط خبر لا معنى لها أو سور مبهمه . وبهذه الوسيلة كما يذكر فران (Fran) يحمل العميل على الكشف عن طريقته في تنظيم الخبرات بإعطائه مجالا (أشياء ، مواد ، خبرات) ذات تركيب بسيط نسبياً وأنماط حضارية بحيث يمكن للشخصية أن تسقط على هذا المجال اللدن أسلوبها في النظر للحياة ، ومعاينها وأهميتها وأعطائها وبصفة خاصة مشاعرها . وهكذا نستخلص إسقاطا لشخصية الفرد في عالمها الخاص لأن عليها أن تنظم المجال ، وتفسر المواد وتستجيب عاطفيا لها . وتتضمن الطريقة الاسقاطية لدراسة الشخصية ، على الأخص ، وجود موقف تنبهي صمم أو تم اختياره ، لأنه سوف يعنى بالنسبة للمفحوص ، لا ما قد قرر

المختبر معناه حرفياً (كما في التجارب السيكلوجية التي تستخدم منبهات مقننة كي تكون موضوعية) ، وإنما ما ينبغي أن نحمل من معنى للشخصية التي تمنطيه أو تفرض عليه طابعها الزاجي الذاتي الخاص وتنظيمها . ومن ثم يستجيب المفحوص للمعنى الذي أعطاه للموقف التنبهى القائم بشكل من أشكال التصرف ، والشاعر التي تعبر عن شخصيته .

وفي المقابلة الاكلينيكية ، كما رأينا ، يتركز الانتباه على الشخصية بأكملها ؛ مع الرجوع غالباً لبعض المشكلات الخاصة بالتكيف الانفعالي . ومثل هذه المقابلة لا تكشف فقط عن الحقائق ولكنها أيضاً تعليمية بمجدة وعلاجية ، كما هي تشخيصية . وتعمل المشكلة لأن تتمعد بسبب عناصر مختلفة ذكرت توافي الحديث عن ميادين المقابلة الأخرى : مثل سوء التكيف في العمل ، مشكلات في المجال الصناعي ، الظروف المنزلية والأسرية ؛ الماديات الضارة في المدرسة ؛ النقص في خطة الحياة ، مما يتضمن قرارات مهنية وتعليمية . ومع ذلك ، فإن الاعتبار الأساسي يكون للمضمون الانفعالي لخبرة الميل في الحياة ، ومع المؤثرات البيئية والعوامل العقلية التي ساهمت في مشكلاته الداخلية .

ويمكن تقديم خدمات عظيمة عندما نجىء المقابلة الاكلينيكية بكل الوقائع الصحيحة ، وتساعد الشخص على أن يزجج عن كاهله كل ما كان يتممه ، وأن تهيج الطريق لتفكير بنائي ، وخطط حاسمة ، وربما تكامل تام للأغراض وتحقيقها . وهذا القول يمكن أن ينطبق على أى مقابلة تجرى بروح الميادة .
الخلاصة الصريحة .

ولمثل هذه المقابلة مع الطلبة الذين يمانون من سوء التكيف ، أعد أميل ستوجل (Emily Stogdill) (١٩) ملخصاً موجزاً للأساليب الفنية للعلاجية . .

الأساليب الملاجية في توجيه الطلاب

- ١ - أساليب تمنح الطلبة فرصة تعبير حر عن توتراتهم الانفعالية :
- ٢ - يمكن تشجيع الطالب على أن يعبر على مهل وبدون مقاطعة عن مشاعره الحاضرة الخاصة بمشكلته المذكورة وما يتعلق بها من موضوعات مثل :

(أ) خبرة المبكرة .

(ب) علاقات الوالدين بالطفل .

(ج) السلوك نحو الهرمات ، موضوعات هذه الهرمات .

(د) اتجاهاته نحو نفسه ، أو اتجاهات الآخرين نحوه .

(هـ) المخاوف والاضطرابات .

(و) الأفراد الآخرين وعلاقاتهم بموقفه .

- ٢ - ويمكن تشجيع الطالب على كتابة حياته وذلك فيما بين المقابلات . وقد يتضمن هذا كتابات تتعلق بمثل هذه الأشياء كالأحلام أو أحلام اليقظة أو مجموعة من الموضوعات المختلفة مثل :

(أ) الرغبات أو الأهداف .

(ب) نواحي التفوق أو النقص في نفسه .

(ج) أعاطد المواقف التي يشعر فيها بالكفاية ، أو عدم الكفاية .

(د) الأفراد الذين يزيدون أو ينقصون من مشاعره بالكفاية .

- ٣ - وقد يسلك الاختصاصي الكلينيكي كمصدر مؤقت للامن الانفعالي للطلاب خلال فترة إعادة التكيف الانفعالي وذلك بواسطة :

(أ) تقبله بدون نقد كشخص يستحق الذكر له امكانياته التي لم تشبع بمدى والتي يمكن تحقيقها .

(ب) إعطائه اقتباها تاما خلال أوقات معينة .

(ج) القراءة بمثابة لأي مادة مكتوبة تقدم ، ومناقشتها معه مناقشة موضوعية .

(د) جملة يفهم أن أسرارها محترمة .

- (هـ) أن يكون ثابتاً عقلياً واقتمالاً في سلوكه نحوه خلال اتصالاته به .
 (و) الوقوف بينه وبين نتائج مباشرة معينة لسلوكه .
 (ز) التصرف كوسيط بينه وبين الأفراد الآخرين المتورط معهم مثل
 الوالدين أو هيئة التدريس أو المشرفين .

(ح) مساعدته في تحليل التزاماته وولائه المتصارعين .
 (ب) أساليب تزود الطالب بفرض الحصول على المعلومات واكتساب
 تفسير أفضل للعلاقات :

- ١ - معلومات يمكن اكتسابها من طريق الكتب والمحاضرات ،
 والمناقشات الشخصية في الموضوعات التي يكون لدى الطالب خلط فيها أو مهتما
 بها اهتماماً عميقاً مثل الجنس ، الزواج ، الوراثة ، الجنون ، المستويات الخلقية ،
 أو وجهات النظر الدينية .
 ٢ - يمكن توجيه الطالب عن طريق مناقشة شخصية لتوضيح تفسيره
 لما يأتي .

(١) العلاقات الشخصية المتبادلة مثل تلك التي تقوم بين :

- ١ - طالب وطالب (طالبة) .
 ٢ - طالب وهيئة التدريس .
 ٣ - طالب وأسرته .
 ٤ - الرجل والنساء .

(ب) اختلافات وجهات النظر في موضوعات مثل الجنس والدين باعتبارها
 تمثل وجهات من الخلط في بيئة النزلية أو في اختياره للأصدقاء والرفقاء .

(ج) اتجاهات مرغوب فيها لتطبيق في مواقف مثل :

- ١ - أمانى أبوية غير معقولة بدرجة كبيرة .

- ٢ - ضغط أبوى للزواج المبكر أو زواج مصلحة مالية .
 - ٣ - المحاح أبوى على اختيار مهنى فى ميدان لا يرغبه الطالب أو غير كفء له .
 - ٤ - نكران الذات أو تضحية من جانب الوالدين لا مسوغ لها .
 - ٥ - ضغينة قديمة مكبوتة نحو أحد أعضاء الأسرة أو بعض أعضائها بسبب خبرات مبكرة ، مثل عقاب أحسن الطالب بأنه قاس جداً أو لا يستحقه ، أو مقارنة غير عادلة بين الأطفال ، أو نقص فى المطف الأبوى .
 - ٦ - عدم توافق بين الوالدين أو انفصال .
- (٣) ويمكن تشجيع اتجاهات واقعية نحو تقدير الذات بواسطة مثل هذه الطرق التالية :
- (أ) التوضيح للطلاب الموهوبين أو الناجحين انفعاليًا على غير المتعاد ، أسباب اختلافاتهم الظاهرة عن التالية من زملائهم .
 - (ب) الإشارة إلى أن اتجاه الاختصاصى الاكينيكي ما هو إلا إحدى العلاقات التنبئية الموقوتة ، وليست علاقة مدح أو لوم ، وتشجيع الطالب على اتخاذ وجهة النظر هذه نفسها .
 - (ج) تفسير درجات الاختبارات « العقلية » واختبارات الشخصية وإعادة الاختبار فى حالة وجود تباين كبير مع الملوک الملاحظ .
 - (د) التوضيح بأمثلة ملموسة ، من سلوك الطالب نفسه ، لقدرات أو نواحي القصور المتفاضى عنها أو التى قومت هويما غير سليم .
 - (هـ) ملاحظة الطالب لمدح جزع الاختصاصى الاكينيكي لأنواله عن « خطيئاته » ونقائصه ومشاعر الإثم .

(و) تتبع مع الطالب تاريخ نمواته السلوكية المختلفة بفرض مساعدته في التحقق من قابليتها الجوهرية للتعديل .

(ج) أساليب تتضمنها خطط النشاط الخاص للطلاب بين فترات القابلة :

١ - يمكن للأخصائي الاكلينيكي الحكم على كفاية الطالب حكما أكثر موضوعية إذا استطاع ترتيب مسألة ملاحظة مباشرة للطلاب خارج موقف المشاورة، من أن يعتمد كلية على تقاريره هو التي قد تكون مضللة جدا . ومع ذلك فينبغي تجنب ارتكاب خطأ الدخول في علاقة اجتماعية مع العميل . ومن الممكن استخدام تقارير من أشخاص زهاء في بيئة الطالب كبديل جزئي عن المقابلة ، على شريطة إمكان اللجوء إليهم بدون انتهاك طبيعة سرية العلاقة ، أو جعل الطالب هدفاً للاستطلاع .

٢ - قد يقوم الطالب بالمساعدة في إعطاء صورة أكثر دقة من سلوكه هو للأخصائي الاكلينيكي ولنفسه باستخدام تسجيلات مختلفة من رسوم بيانية وتقارير مكتوبة . ومن هذه الطرق ما يلي :

(أ) الامساك بمجدول زمني لفترة محددة ثم مقارنة توزيعه للزمن بنتائج مدونة في جداول للدراسات المماثلة .

(ب) الامساك بحساب مالي ومواجهته مواجهة موضوعية بمساعدة الأخصائي الاكلينيكي .

(ج) الامساك برسم بياني لتسجيل نماذج سلوكية يرغب الطالب في تنميتها أو تحرير نفسه منها ، مثل رسم بياني للسيطرة أو الخنوع .

(د) تدوين عدد من الأشياء التي قد يشمر إزاءها بالإمانة إذا امتدح (مثل معرفة الحروف الهجائية أو غسيل وجهه) ومقارنتها بمجموعة أخرى من الأشياء التي يجد نفسه متطلبا قبولها .

٣ - وقد يجد الاختصاصي الاكلينيكي أنه من الضروري مساعدة الطالب أو التامس ممونة أفراد مسئولين آخرين في ترتيب تمديدات في موقف الممبل :
مثل :

- (١) تسيير حجرته أو رفيقه في الحجره .
- (ب) البعث له عن وظيفة أو قرض أو هبة مالية فوراً .
- (ج) ترتيب منهج دراسي أكثر ملائمة .
- (د) إشراكه في جماعات اجتماعية مختلفة حيث يمكنه توسيع علاقاته .
- (هـ) معاوخته على المشكلات المتعلقة بالمظهر الشخصي والهيئة والكلام .
- (د) أحاليب تتضمن الاتصال بالوالدين ، أو هيئة التدريس ، أو المشرفين الإداريين بشأن مشكلات الطالب .

١ - قد يحتاج الاختصاصي الاكلينيكي إلى أن يقدم بياناً عاماً إلى حد ما يتعلق بمشكلات الطالب لهيئة التدريس أو المشرفين الإداريين حتى يمكنهم التعامل معه تماماً أكثر كفاية في ضوء مثل هذه المعلومات . ومع ذلك فهناك حالات يكون من غير الحكمة فيها إثارة اقتباه مشرف المدرسة للطالب .

٢ - وغالباً ما يكون الاتصال بالوالدين ضرورياً للتناول الناجح لمشكلات الطالب . وفي حالات أخرى يكون من المضر تماماً أن يعلم الأب أن طفله يستشير الاختصاصي النفسي الاكلينيكي . وإن تقريراً واحداً باحثاً على الأمي من تكيف الطالب في المدرسة يصدره أحد أعضاء هيئة التدريس كأمر روتيني ، قد يحسب شهوراً من العمل الذي قام به الاختصاصي الاكلينيكي . وغالباً ما يحتاج الاختصاصي الاكلينيكي إلى أن يكون قادراً على تلمس تناول خاص للموقف الدراسي بحيث يعود لصالح عميله .

٣ - والاتصال بالوالدين قد يتخذ شكل تفسير الطالب ومشكلاته لهما ،

والحصول على وجهة نظرهما بالنسبة لموقفه ، أو تجنباً لتماونهما في منحه الحرية أو التشجيع المطلوب . وأحياناً ما يكون من الضروري مساعدة الآباء في التكيف لإزاء مشكلات خاصة بهم هم ، وكذلك طمأننتهم على غر أطفالهم .

وبالنسبة لهؤلاء الذين يريدون مبادئ عامة واستنتاجات مصوغة بفرض التطبيق العملي ، فإن تلخيصاً لمقترحات معينة يكل هذه المناقشة في موضوع مقابلة الناس ذوى المشكلات .

مقترحات لتوجيه ذوى المشكلات^(٤)

١ - إن أفضل اتجاه هو الاتجاه المشرح ، والتفكير الموضوعي ، مع تجنب التعاطف البالغ فيه ، أو إصدار أحكام ، أو اتخاذ شكل التفاوض الساذج .

٢ - والمشكلة كما هي مقدمة سوف تبدو بالنسبة للشخص صاحب المشكلة غير قابلة للحل . وهذا هو السبب في أنه واقع في مأزق . والتقبل السريع للصورة ، كما يراها هو قد تؤدي إلى إغلاق الحالة - حاول أن ترى الناس الآخرين و كل ورطة ، وانظر كيف يحاولون إيجاد حل لها . فكل المشكلات هي - أساسا - مشكلات ذاتية .

٣ - ابدأ من إحدى النقط التي يحس الشخص منها بمتاعب . وقد لا تكون أساس المشكلة ، ولكنها النقطة الوحيدة التي تستلزم المساعدة الفعلية لها . ومن المحتمل أنها سوف تؤدي إلى مشكلات أعظم .

٤ - انظر إلى الشهادة بين الشك ، مع الانتباه المناسب « لقواعد الشهادة القانونية » . وتذكر انطأ الكبير في الملاحظة الأولية وعدم جدارة شهادة اللابسات . فان ما يقوله أ عن ب هو في الأغلب يخص أ .

٥ - كن واقفا من التزود بكل الوقائع الممكن الحصول عليها . فإذا كانت

(٤) هذه المقترحات قد أخذت مع محور بسيط وإضافات من بيان أعده : (Dean G.L.Clarke of Lewis Institute, Chicago.) واستجابة لطبنا السباح باستخدام هذه القائمة . كتب السيد كلارك يقول :

« إنني لا أنسب شرف إعداد هذه القائمة لنفسى فقط . فقد جمعت ووضعت مختلف المقترحات من خبرتي في تدريس منهج الصحة العقلية الخاص بالمراهقين ، ولقد أضفت إليها مقترحات طلبة أخرى مما وجدته في البحوث المنشورة مذكورة ذكرا مباشرا أو ضمينا . »
« وكما أذكر ، فقد أسهم دكتور H.Y. Moklosky بطريقة غير مباشرة . إذ أعطاني مجموعة من المقترحات استخدمتها لنفسى بنفس الطريقة التي استخرجت بها مقترحاتي . وما أئدبه . من المحتمل أن يكون حقيقة تحريرا لكل شيء استلظت أن أسأل إليه أو أضفه ، وعلى كل حال ، فليست متأكدا من أصل منظمتها » .

الشككة مهنية ، فلها تتطلب معلومات مهنية شاملة . فالصحة والدين والتعليم والتوجيه الاجتماعي ، كل له دوره في المعلومات الرئيسية . وقد يستعان في ذلك بالمختصين .

٦ - لا تأخذ بأى احتمال للحالة الجسمية ، إذ يجب أن نصر على فحص وعلاج طبي يعتمد عليه . ولا تأخذ كلام المميل بعفوه على علاه .

٧ - لا تأخذ بأى احتمال للحالة العقلية . والنس اختبارات كافية للذكاء وأو غيرها من القدرات . لا تعتمد فقط على انطباعات الأصدقاء والمدرسين .

٨ - لا تلم الأطفال الذين يتسبون في إزجاج المدرسين بشأن « الأطفال المشكلين » .

٩ - من المرجوب فيه مادة ملاحظة الطفل المشكل في بيئته الطبيعية في الفصل والمزول ، وبصفة خاصة في الشارع والملب .

١٠ - من الضروري أحيانا دراسة أشخاص آخرين غير هؤلاء الذين يشملهم اللوقف مباشرة . فالطفل المشكل يعنى على الأقل أن أحد الوالدين مشكل هو الآخر، ومن المحتمل أن يكون كلاهما .

١١ - وقدر الإمكان عندما يتضمن الموقف تكيفا متبادلا ، فاصل على إنجاز حل في حضور كل الأشخاص المعنيين . وبينما يمكن أن تم الاجتباكات مع الطفل والأن مثلا ، كل على اقراد ، فن المرجوب فيه مادة لإجراء مداولة مشتركة حيث تكشف كل الأوراق على المائدة ، ويفهم كل واحد بوضوح نظر كل فرد آخر .

١٢ - توقع أنواعا من الأنماط . ومن أكثرها شيوعا التواكل والخوف من الجليد وتجنب الناس والانهيارات والمزول من أحد الواقف ، وإسقاط اللوم على

فرد ذى خصائص معينة. ومن يضحك الضمائر - يعمل من التل الخلد (تل تبنيه الخلدان) جبال .

١٣ - الأسئلة التي يقدمها الوجه ، والتي تجذب الانتباه إلى حيل التكيف المحتمل قيامها مثل التبرير ، الرمزية ، التمويه ، الإسقاط ، التملص أو النكوص ، تساعد في توضيح اللامنطق وتبني الواقع . لا تصر على أن الميكانيزم هو كما تراه أنت . اعمل فقط على إثارة الموضوع .

١٤ - لا تستخدم لفظ « التحليل النفسى » ولا تحاول استخدام أساليب التحليل النفسى . الجأ إلى المختصين إذا كان ذلك ضروريا .

١٥ - عليك أن تدرك حدود الغريب من المهنة . واستشر الأطباء النفسيين أو الأخصائيين النفسيين الكالينيكين ^(٥) .

١٦ - لا تحاول أن تحفظ ماء وجهك ، ففى كثير من الاعتبارات قد تكون أنت أقل نكيفا من الشخص الذى يلجأ للمشورة . عليك أن تنموه ، فلا يمكن أن تعد يد المساعدة مع بعد الثقة .

١٧ - تجنب المحاوراة التى تدخلك فى سلوك انفعالى ، فالرضى سوف يحاولون إثارة المطف ، يسمون إليك ، بمرجونك بجمل جارحة ، يضحكون من غرورك ، يلاطفونك ، يثيرون شفقتك وعنايتك بهم ، يعمدون إلى أن تنهزم ، يستفزون. سورة أفكارك أنت . قسستزم الموضوعية دفاعا مستمرا .

١٨ - لا تدع مجرى الاستقصاء تحدده فقط استجابة الوجه الانفعالية .

(5) Get names and addresses of available psychiatrists from National Committee for Mental Hygiene, 50 West 50 th. Street New York, N. Y. Get names and addresses of competent clinical psychologists from the American Association for Applied Psychology, or from the Psychological Corporation, 522 Fifth Avenue, New York; N. Y.

فبعض الأشياء قد تكون محزنة ولكنها ربما كانت متمثلة بالموضوع المنظور ، وينبغي أن تدرج كشيء أكيد . وأحيانا يكون من الرغوب فيه ذكر أشياء تؤذى الميل . فتأكد أولا من أن الجراحة لازمة ، ثم امض قدما بهدوء .

١٩ - رقب نشوء تهدة في تفكيرك . وعندما تجد نفسك قد أدركت « حذسا » من قبل إجراء البحث ، حيث نصف شخصا أو نمطا سلوكيا معينا ، كن واعيا لذلك . فقد يضللك في الغالب إن لم تستطع من حسابك .

٢٠ - الخبرات المفردة لا يمكن جعلها أساسا لتعميم . فالأحداث الظاهرة لا يوثق بها بصفة خاصة . بينما السلوك المتعاد التكرار هو المصدر الهام للبيانات .

٢١ - تجنب النظريات المستلطفة ، والأسلوب العلاجي الشامل . نقب عن استثناءات للنظريات ، وبخاصة الجديدة منها .

٢٢ - استخدم حناية قاتمة لتكون منصفًا لوجهة نظر لا تؤيدها . واذكرها كما يجب أن يسمع ذكرها المدافون المتحمسون لها . وليس من المدل في شيء . عدم اتباع هذا كما أنه أقل واقعية لحد كبير .

٢٣ - لا تحط الأمر بالموض . حاول مساعدة الميل على الاستبصار بكل النقط . فالهدف من المحادثة جملة « هو » يرى الموقف وليس لك لزام .

٢٤ - وحتى عند استخدام لغة سهلة بسيطة ، في الأسلم عادة افتراض أن « فهم » أو « استجابة » الشخص الذي تتحدث معه هي إلى حد كبير متغير مجهول .

٢٥ - لا تفرض على العميل تفسيرات معينة . فمن طريق استخدام حالات أخرى وتوجيه الأسئلة ، كون لدى العميل تفسيره هو لسلوكه .

٢٦ - تجنب الميل إلى التشجيع والتثبيط وفق نمط سلوكي تفضله على غيره .
دع كل فرد يصبح أفضل ما يمكن بالنسبة له . تجنب بصفة خاصة تجسيم
ما تفضله في سورة تقديس تجربة معينة .

٢٧ - لا تمنع ناصح . قدم خبرتك الشخصية وخبرات الآخرين ما دامت
مفيدة ، متنبأ بصفة خاصة بتوكيد الفروق في الموقف الذي واجهه الشخص نفسه .
وأنه لا يوجد شخصان قد واجها موقفًا واحدًا تمامًا « نفس الموقف بالضبط » .
وما يحتاج إليه المميل هو القدرة على تناول المواقف بنفسه ، وليس النصيحة .
٢٨ - تجنب الاعتماد على حلول شفوية . اجعل الحلول المقترحة موضع
تجريب تنفيذها .

٢٩ - تجنب جعل الخطط تتركز حول أهداف بعيدة جداً دون انتباه كاف
للخطوات المباشرة . ساعد المميل على أن يخطط لتحسين تكيفه لهذا الأسبوع ،
لا أن يواسى بشيء سيأتيه في الغد .

٣٠ - من النادر إمكان الاعتماد كلية على إعادة تكيف الأشخاص
والوضوعات في البيئة ، أو على استبصار واتجاه جديد للمميل ، إذ عادة ما يحتاج
كلاهما إلى بعض إعادة التكيف .

٣١ - شجع عدم التواكل ، فعلا ما لا توافق عليه ، إذا بدا ذلك في صالح
المميل . وقدم فقط مثل هذه المساعدة إذا كانت هناك حاجة مطلقة لها ، ثم قلل
من ذلك باستمرار . وإذا عاود المميل يطلب المزيد ، فاعتبر نفسك فاشلا .
اجعل الثقة في النفس تحمل عمل الثقة فيك . فالمشخص الذي يستطيع أن يقدم
بدونك هو أفضل من أي شخص تساعد أنت .

٣٢ - وإحدى الخطوات السهلة التي كثيراً ما تكون مفيدة هي في إزالة

خافو الممبل من أنه هو الشخص الوحيد فى العالم بهذا النمط من المشكلات وأن الآخرين سوف يستخفون منه بسببها .

٣٣ - حاول أن تهيب فرص النجاح فى مشروعات مرغوبة وموافق عليها اجتماعياً .

٣٤ - التمس تنمية عملية سوف تؤثر فى مواقف جديدة ، كما تلتزم أحداث تكيف للعملية القائمة .

٣٥ - لا تنتهك حرمة الثقة .

٣٦ - تمن من حين إلى آخر فى دوافلك فى المشاورة . أعط وزناً مناسباً لما يثيره صماع الذنوب لدى رجل الدين ، والإحساس بالسمو ، والسعادة فى كون الفرد موضع ائتمان للأسرار ، والرغبة فى الهبة والثقة بمن هم أصغر منا ، والاستمتاع بالشهرة . حاول أن تحافظ على ذلك بنسب ملائمة بالنسبة للرغبات فى صالح الممبل ؛ إذ لا يقصد بالمشاورة تضخيم الأهمية الذاتية لك .

٣٧ - نحن الوجهين والعماء ينبغى أن نكون متواضعين . وإن ميزان السواء والشذوذ ، والرضا والضييق بالحياة لا يتأثر كثيراً لو كنا نذهب إلى جزيرة من حزر البحار الجنوبية ، ونتمتع أنفسنا بالشمس البقية من عمرنا .

الراجع

- 1 — ALLPORT, G.W., *Personality*. Holt, 1937.
- 2 — ANON., "Psychiatric Examination of a Child" (Prepared by the Division on Prevention of Delinquency of the National Committee for Mental Hygiene), *Mental Hygiene*, 1926, 10:300-306.
- 3 — BERNREUTER, R.G., "The Theory and Construction of the Personality Inventory," *Journal of Social Psychology*, 1933, 4: 387-405.
397-405.
- 4 — BISCH, L.E., *Clinical Psychology*. Williams & Wilkins, 1925.
- 5 — FORSYTH, D., *The Techniques of Psychoanalysis*. Paul, Trench, Trübner, London, 1922.
- 6 — FRANK, LAWRENCE K., "Projective Methods for the Study of Personality," *Journal of Psychology*, 1939, 8:389-413.
- 7 — HAMILTON, G.V., *A Research in Marriage : Report of Findings*. Boni, 1929.
- 8 — HART, BERNARD, *The Psychology of Insanity*. University Press, Cambridge, Mass., 1925.
- 9 — HEALY, W., *The Individual Delinquent*. Little, Brown, 1915.
- 10 — KIRBY, G.H., *Guides for History-Taking and Clinical Examination of Psychiatric Cases*. State Hospital Commission, Albany, N.Y., 1921.
- 11 — LASSWELL, H.B., *Psychopathology and Politics*. University of Chicago Press, 1930.
- 12 — LEVY, D.M., "A Method of Determining the Mental Age During Physical Examination," *Archives of Neurology and Psychiatry*, 1924, 11:669-673.
- 13 — LOUFFIT, C.M., *Clinical Psychology*. Harper, 1936.
- 14 — MOWRER, Harriet E., *Personality Adjustment and Domestic Accord*. American Book, 1935.
- 15 — PLANT, J.S., *Personality and the Cultural Pattern*, Commonwealth Fund, New York, 1937.
- 16 — PREU, P.W., *Outline of Psychiatric Case Study*. Hoeber, New York, 1941.
- 17 — ROGERS, C.R., *The Clinical Treatment of the Problem Child*, Houghton, 1939.
- 18 — ROSANOFF, A.J., *Manual of Psychiatry*, 7th Edition, Wiley, 1938.

- 19 — **STOGDILL, EMILY L.**, "Techniques of Student Counseling,"
Journal of Consulting Psychology, 1940, 4:176-180.
- 20 — **THURSTONE, L.L.**, and **THURSTONE THELMA G.**, "A
Neurotic Inventory," Journal of Social Psychology, 1930, 1:3.
- 21 — **WELL, F.L.**, "Systematic Observations of the Personality in
Its Relation to the Hygiene of Mind," Psychological Review,
1914, 21:295-333.
- 22 — **WHITE, W.A.**, Outlines of Psychiatry, 14th Edition. Nervous
and Mental Disease Publishing Co., Washington, D.C., 1935.

الفصل الثالث عشر

المقابلة في الصحافة

هناك فرق واضح بين أنماط المقابلة السالفة الذكر وبين المقابلة التي يجريها الصحفي ، الذي يكون غرضه الحصول على أنباء أو مواد لمقال جديد . وهذا الفارق هو محل الاهتمام ، لأن المقابلة في الصحافة تقوم أساساً لا لصالح الشخص الذي تجري مقابله ولا لصالح القائم بالمقابلة ، ولكن لصالح القارئ العام . ويكون الإلحاح على الحقائق المثيرة للاهتمام ، أى الحقائق التي تهم نظارة بيدين تماماً . عن الموقف المباشر . وقد يرغب الشخص الذي تجري مقابله أو لا يرغب في تقديم مساعدته أو معلوماته للقراء . وقد يندس الصحفي شخصياً أو لا يندس ضمن المعلومات التي يجمعها . ولكنه لا ينبغي أن يخفى عن أمين نظارته . فهو يعلم أن يسأل نفسه حدسياً وبصفة دأمة : « هل هذا أمر له أى أهمية لقارئنا ؟ هل يثير فضولهم أو يثير انتباههم بجدته وغرابتة ، أو يبدو لهم كشيء هام ، أو يمدح بحقائق يرغبونها ؟ » ... كيف إذن يستطيع أن يدرب نفسه ليرفد في التوما هو هام ومثير للاهتمام ؟ . . كيف يمكنه أن ينمى حاسة الأنباء ؟ ... إن محور الاهتمام هذا يزودنا بالدخول إلى الطبيعة الخاصة بالمقابلة في الصحافة . ويمجد مشكلتها الرئيسية كما يلي . كيف يمكن للصحفي أن يحمل بأفضل طريقة على ما يحتاج إليه من شخص يحتمل أن يكون نافرأ ، وليس عليه أى إكرام أو إلزام للتكلم ؟ .

لا يختلف كثير من مشكلات المقابلة في الصحافة اختلافاً جوهرياً عن غيرها . من المهن الأخرى ، حيث يكون من الضروري جمع وقائم وآراء والتحقق من صحتها . وقد فصلت بعض هذه التقط بالتطويل في فصول أخرى ويلزم هنا مسها فقط ، فمثلا في المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية ، يكون أحد الأهداف هو استنباط

وقائع فعلية بالغة الدقة بنض النظر عن رغبة من تجري مقابله في الموضوع .
ولذا فإن الصحفي يستفيد مما تقدمه المقابلات التي تمت في الميدان القانوني بشأن
مدى الوثوق في الشهادة . وتشترك المقابلة في مجال العلاقات المالية مع المقابلة
في ميدان الصحافة في مشكلة تكوين اتجاه من الثقة واستعداد للكلام . وتعتبر
الميكانيكيات التي لاحظناها في المقابلات الإكلينيكية وفي خبرة الطب النفسي
ذات قيمة للصحفي ؛ إذ تجعله مدركاً للاتجاهات الكامنة وطبيعة المقاومة التي قد
يواجهها . ولا تقل عن المقابلة في التوجيه المهني ، في أهمية وضع صحيفة استقصاء
بناءً عن خطة جيدة ، أو على الأقل تكوين صياغة جلية مقدماً للاتجاه الذي قد
تتخذها المقابلة . وكما في الفصل الخاص بالمقابلة في المسح التجاري تتضح قيمة
الإعداد للمقابلة في الصحافة عن طريق استعراض الوقائع المتعلقة بالموضوع .
قدسهم كل من هذه الميادين إسهاماً خاصاً في تحقيق عمل صحفي مجد .

وحقاً عندما تكون هناك حاجة لأن يلتصق القائم بالمقابلة بمعلومات من
شخص نافر أو سلبى ، فإن المقابلة في الصحافة ليست فريدة أو مختلفة تماماً عن
الكثير من المقابلات الأخرى . ولكن ما دام أن هذه الحاجة هي من الخصائص
الواضحة لعمل الصحفي ، فإننا سوف نتناولها هنا بطريقة قد تكون إيمانية لتبرير
من القاعين بالمقابلات كذلك .

فالحصول على تعاون من تجري مقابله ، ودفعه للكلام ، وحمله على التحدث
ما يعرب القارئ في معرفته — هي مشكلات ذات بواش مختلفة تماماً عن تلك
الخاصة بالراحة في البيع . وفي الواقع فإن نمو التفكير في المقابلة في ميدان
الصحافة كان لامتيازات عديدة مطابقاً لنمو علم نفس خاص بالإعلان والبيع .
وعندما ناقش الكتاب هذا الموضوع لأول مرة ، ذكرت نتائج تجريبية في صورة
كثير من التحذيرات والتنبيهات الخاصة ، موضحة بأمثلة . وبعد هذا تعدد
ما يسمى بالمبادئ ، وكان من الواضح أن أحداً منها لن ينطبق على كل المقابلات ،
وحديث رد فعل وشاع قول بأنه لا يمكن وجود مبادئ عامة وأن الطريقة التي
تستخدم تعتمد في الأغلب فقط على الحالة المفردة . ومع ذلك ، فمن طريق فهم

أفضل لسيكولوجية الميول والدوافع البشرية ، أصبح محققاً أن البادئ الأساسية للدوافع تساعد المقابلة الناجحة والبيع سواء . وكما أن البائع ينبغي أن يبدأ بوجهة نظر المشتري ، كذلك فإن الصحفي يبدأ بما يهم الشخص الذي يقابله . وقد ذكر أحد القاعين بالمقابلة ما يلي :

« لن نتجح أبداً حتى نتعلم أن نضع نفسك مكان الرجل الذي تتعامل معه ... وكثيراً ما كانت لدينا فرص إدراك أنه كي تكسب مساعدة عظمين من الرجال ، لا بد بقدر الإمكان ، من جعل حتى لنة المرء تطابق لفته » .

ويكتب آخر يقول :

« الصحفي والبائع لها نفس المشكلات إلى حد كبير . فينبغي أن يكون كلاهما قادراً على الوصول للرجل الذي يتعامل معه وأن يكسب ويسترجع اقتباهه ، وأن يوجه ذهنه إلى الطريق الذي يريد توجيهه إليه ، وأخيراً أن يظهر أنه من المقيد له الكلام ... وهناك دائماً طريقة لتفجير مستودعات الصمت وإثارة الشف ، إذ يقوى تيار الكلام فقط عندما يزول التشكك وعدم الثقة » .

ويصبح السؤال المعلى هو : كيف يمكن أن تخصص ميول الرجل الحقيقية ؟ ، ومن ثم تكسب السكف الذي يديه . وقد قام مولنسي (Maulsby) (٩) فى كتابه استقاء الأخبار Getting the News بتجميع مقترحات معينة لمناسبات مختلفة . وتحتاج بعض هذه المقترحات فقط إلى تغيير فى صياغتها كي تستخدم بنفس السكفاية فى مواقف المقابلات فى ميادين أخرى غير ميدان الصحافة :

« إن مشكلة الصحفي ليست فى مقدار معرفته كيف يتسكك بقدر ما هى فى معرفته كيف يستمع . والصحفي ينبغي أن يكون قادراً على الحصول على الوقائع والآراء من أشخاص قد يكونون غريبين عنه كلية .

وهذا التريب ينبغي حله على الإدلاء بكل شىء يعرفه ... والناس يحبون أن يتحدثوا عن أنفسهم . وما يلزم فقط هو أن تكون الظروف المحيطة بالمحادثة مناسبة . ولذا يجب أن يفهم القائم بالمقابلة لنة من يقوم بمقابلته ، كما ينبغي أن يكون متطاطفا

ومهما ، وأن يترك انطباعات في ذهن من يقابله وذلك بأن يكون حكيماً ، وليست هناك طريقه مؤكدة للمصحف كي يبدو ذكياً ومهماً وحكماً إلا إذا كان بالفعل كذلك ... ولكي يصبح مستمعاً كيساً لأي موضوع ، فإن ذلك يتطلب معلومات عامه واسعة وذخيرة ضخمة من الخبرة ... ولكن اعترف بالجهل عند وجوده وإلا فإن العميل سوف يدرك ذلك ويكف عن الإقضاء إليك بالبيانات الهامة . ولكي يكون المصحف مهماً ومتعاطفاً ومتحمساً ، فإن ذلك يتوقف على اتجاهه . فإذا أراد المصحف أن يكون مهماً ، يمكنه أن يكون كذلك وأن يظهره بطريقة طبيعية . »

وعندما يشترك المصحف مع رجل في محادثة ، فإن ذلك يكون بقصد التحقق من وقائع محددة ، واكتساب معلومات لتكوين الظروف الخلفية الضرورية لفهم الموقف القائم . وعادة ما يعرف المصحف ، قبل أن تبدأ المحادثة ، أي نوع من المواد قد يتوقع معرفته منها . فيعطى الأشخاص الذين يتحدث معهم فرصة إعداد لا لافكارهم وآرائهم هم ، ولكن أيضاً وقائع صحيحة قد تفيد أكثر في فهم الموقف .

وبالطبع ينبغي للقائم بالمقابلة أن يعرف ما فيه الكفاية عن الفروق الطبيعية البشرية ليحكم على أي اتجاه من جانبه سوف يولد أقوى استجابة من العميل السمين . وعلى المصحف أن يكون أحياناً أكثر تفاؤلاً من الرجل الذي يقابله ، وأحياناً يكون متشائماً تماماً بسبب ما يظهره العميل من سوء المزاج ، وبعض الأحيان إذا كان من المرغوب فيه الاستجابة لوجهة معينة من أحد الموضوعات ، فيصبح من الفضل توجيه أسئلة إيمائية تجعل العميل يقضي بما عنده .

والمهرة من القائمين بالمقابلة ، إذا كانوا يقدرون الأسالة في الفكر أو العمل من التقارير المضبوطة ، لا يظهرون عادة أي قلم أو ورقة أثناء المحادثة ، لأن منظر القلم الحبر أو الرصاص يجعل بعض الناس يشعرون كما لو كان مدرساً شرساً يطلب منهم نجاة تسميع درس لم يستمدوا له ، وما يتم ذلك من نسيانهم كل ما يعرفونه .

فالسبب الرئيسى لعدم استخدام القلم هو تجنب مقاطعة توالى أفكار التكلم .

ويضع بعض الصحفيين مقدما قائمة من الأسئلة التجريبية . ومع ذلك فإن أفضل معلومات هى تلك التى يكون من المحتمل أن تأتى من أشياء تحدث بدون توقع أثناء المحادثة ، ولكن يبنى للحصول عليها أن يكون الصحفي يقظا بصفة مستمرة ، مادام أكثر الوقائع أهمية قد يتخذ شكلا مبهماً وعرضيا . وإذا كان قد سبق تجهيز أسئلة مكتوبة ، فينبئى عدم تقديمها حتى نهاية المقابلة ، ثم توجه صراحة حتى يمكن التأكد من عدم نسيان شيء .

وهناك بالنسبة للصحفي ثلاثة أنواع مختلفة من الأساليب لثلاث طبقات من الأشخاص: إحداهما لمن هو فى المستوى العقلى أو الاجتماعي للصحفي، والثاني لمن هو أعلى من مستواه ، والثالث لمن هو أقل منه . ومع ذلك فينبئى للقائم بالمقابلة أن يكون دائماً هو نفسه . وينبئى أن يتصرف كما لو كان يعرف ما يفعله وأنه مصيب تماماً فيما يفعله وليس هناك من حاجة لأن يتذلل أو يخضع . وفي التحدث مع أشخاص من مستواه الاجتماعي ، يبنى للقائم بالمقابلة أن يتصرف تصرفاً طبيعياً وأن يقابل المرء الذى يقابله كما لو كان صديقاً . وإذا كان هناك شك فى مكانة العميل ، فيجب أن يتصرف كما لو كانا سواء تقريباً ، مع جعل العميل فى مركز أعلى قليلاً . وأن تتناول ما يقوله باحترام ، وإلا فإنه سوف يقدم بعض المعلومات المزيفة أو المضللة . ومن التعامل مع ذوى المستوى العقلى أو الاجتماعي المنخفض ، ليس لشعور الصحفي بأى تفوق ، ولكن لأن الرجل الآخر يعتقد أن الصحفي يفعل ذلك . وإذا جعل الصحفي العميل يشعر بأنه أقل منه ، فلن يحقق هدفه ، ما دام العميل سوف يضع المراقيل فى طريقه . فلا شيء بالتحديد يجعل على الصحفي والسكف أكثر من الاحساس بالنقص .

ويلاحظ بوجاردس (Bogardus) ، الباحث الاجتماعي ، أن الأنماط المختلفة من الأشخاص يثار اهتمامهم ودوافعهم للكلام بوسائل مختلفة . فالشخص الساذج يقول ما يدفع لقوله بطريقة مباشرة وطبيعية . والعامل المتمركز حول ذاته

يفتح صمام الأمن عندما تتقبل ذاته ذلك . وقد يدفع ميكازم الاعتراف للحركة عند قيام نوع من العلاقة الخاصة . ويقدر من هذه العلاقة يمكن إثارة ميكازم المادة العلمية والاهتمام بالحقائق من أجل العلم . وأما هؤلاء الذين تكونت لديهم عادة المسفطة ، كما هو الحال في الثالب مع الحمامين ورجال الشرطة الذين يقفون عادة موقفا دفاعيا ، هؤلاء ينبغي إبعادهم عن بيئتهم اليومية قبل أن يتحدثوا بحرية في تبادل سليم للأراء . ويقول بوجاردس « ولكي نستحث العميل ليكون ضريحاً أو أن نستحثه بطريقة مبالغة فإن ذلك يؤدي إلى كفه . فن الأفضل بالنسبة للقائم بالمقابلة أن يخلق جواً من الصراحة عن أن يستحث هذه الصراحة ^(١) .

ومن المشكلات مقابلة هؤلاء المدركين لتفوقهم في المعلومات . فالتجرباء ليس لديهم وقت بضيعونه . والوقت من ذهب بالنسبة لهم . والثقات في أي موضوع ، يريدون الإفضاء بالحقائق خلال ساعات العمل . ومن ثم ينبغي للقائم بالمقابلة أن يعرف بالضبط ما يريد أن يسأل عنه ، وأن يعتمد عن التفاهات . ومن ناحية أخرى ، غالباً ما يكون الخبير تواقاً لتتوير العالم في موضوعات ميدانه المختار . كما أنه يرحب أحياناً بشهرة مناسبة . ولهذا ينبغي للصحن أن يقننه بأنه ، كقائم بالمقابلة ، وسيلة يمكن عن طريقها ، نقل رسالة للعامة . وكلها كان للرجل مكانة بارزة ، سهل الحصول على رسالة منه .

وإذا كان القائم بالمقابلة غير عارف بالموضوع الذي يجري المقابلة من أجله ، فلا ينبغي أن يتردد في الاعتراف بمجهله . والشخص الذي يعرف هذا عادة ما يسره أن يوضح له الأمر . ولكن ينبغي للصحن أن يمد نفسه ميكراً أعداداً كلياً بقدر الامكان في الموضوع محل المناقشة . وأن يعود نفسه الألفاظ المتداولة . وإذا وجد ، بعد انتهاء المقابلة ، أنه قد فاتته بعض الوقائع الهامة ، فإن الشيء الوحيد الذي يجب عمله هو الرجوع ثانية للحصول عليها .

(1) Bogardus, E. S., " Social Research Interview. " Journal of Applied Sociology, 1925, 10 69-82 .

ويتفق مولسي على أنه ليس من الصعب ، كقاعدة عامة ، التعامل مع ذوى الشهرة . وأن الصعوبة هي في لقائهم للإفضاء بشيء له قيمة . والهدف الأول للمصحفي في مقابلته لشخصية بارزة هو عمله على البدء في الكلام بطريقة طيبة وبدون تحفظ — سواء عن صحته أو عن حالة عمله — بفكرة أنه إذا ما ثارت حماسه ، فإن ذلك يرتبط بالإفضاء بشيء يسر العامة قراءته .

والطريقة الوحيدة أمام الصحفي هي ألا يقول شيئاً بعد تقديمه لنفسه . فإذا كان للشخص العظيم متادا المقابلات ، فإنه قد يقول : « أعتقد أنك قد جئت لتتوصل إلى وجهات نظري بشأن ... » وإن لم يكن متاداً على التحدث للصحافة ، فإن صحت المصحفي يجعله يشعر بأن عليه أن يسير قدماً ، وإلا سبب لنفسه الخجل إلى الأبد . وأحياناً يمكن للمصحفي أن يقول : « إنني هنا بفرض مقابلتك . وإن لك من الخبرة في المقابلات أكثر مما لي في مقابلة أشخاص لهم مثل أهميتك . تفضل وقل شيئاً » .

والفروق بين القائمين بالمقابلة الذين أعدوا إعداداً جيداً وبين هؤلاء ممن هم أقل كفاية مهنية ، ههنا الفروق يصورها كاتب في The Scientific American فيكتب من وجهة نظر الشخص الذي يجري مقابلته فيقول :

« إن الرجل الذي كثيراً ما تتم مقابلته ، يمكنه أن يقول بأن هناك من القائمين بالمقابلات من هم ممتازون ومن هم عكس ذلك ، وتتوقف عملية المقابلة في أن تكون مزعجة أو غير مزعجة على الصحفي . فذلك الذي لم يصغ في ذهنه الموضوع الذي ينبغي استيضاحه والذي يبدأ كذلك في تناوله بمجرد فكرة مبهمة لا يسعى لمرفته ، هذا الصحفي مقضي عليه بالفشل من قبل أن يبدأ . وربما يحاول ضحيته أن يتقبه من نقطة لأخرى بفرض تحديد ما يريد وتزويده به . ولكنه سوف ينجح بالصدفة فقط ، لأن الآخر لم يأخذ مشقة التعرف عليها هو نفسه . وبكلمة ذلك النمط من حيث التنطع ، ذلك الصحفي الذي يكون الفطرة غير قادر على الانتباه لا يذكره المرء له . ولا حدود هناك لعدد المرات التي قد يسمح فيها هذا الشخص شيئاً دون أن يسمه .

« ومن ناحية أخرى ، فإن الموقف يتطلب أمرين لتحقيق مقابلة ناجحة .
فالقائم بالمقابلة قد يكون سيئاً ومارهاً ودمناً ، ولكنه يصبح عديم الحيلة عندما
يواجهه رجل ذو فطرة لا تمكن أحداً من إجراء مقابلة له .

والشككون ممن تجرى مقابلتهم يمكن أن يكونوا أحد أربعة أعماط :

١ - الرجل الذى لن يدع القائم بالمقابلة يشرح فى حديثه ، بل يبدأ هو فى
الكلام ، فى موضوعات لا تهم أبداً القائم بالمقابلة .

٢ - الرجل الذى يتيح للقائم بالمقابلة أن يبدأ فقط لا أكثر ، ولكنه يقتصر
وسط الحديث ، ويكلمه بمعنى مخالف من عنده .

٣ - الرجل الذى يسمح للقائم بالمقابلة للنهاية ، ولكنه يعرف إلى
طريق جانبي .

٤ - الرجل الذى يجيب بدرجة كبيرة من التحديد .

وكل من هذه الأعماط الأربعة يلتقى محلاً على براعة الصحفي القسوى ،
ومن ثم ينبغي له أن يتعرف على رجله فى الترو . وأن يكون كذلك مستمداً
لغيره أمجابه . وتؤدى الخبرة إلى اللزوم اللازمة بسرعة أكبر إذا عمل الصحفي
النشأ ملاحظات ذهنية لأساليبه فى المقابلات الناجحة وغير الناجحة سواء ،
ويتأمل فيها بتمعن وبالتفصيل فيما بعد .

ولا ينطبق هذا التعليق فقط على أساليب محل من تجرى مقابلته على التحدث.
فى موضوعات تهم القراء . ولكنها تنطبق بالمثل على أساليب التحقيق ، والى
بدونها يكون من المستحيل فى الغالب الحصول على معلومات صحيحة ويمكن
قراءتها . ولم تهم أية محاولة فى هذا الفصل لوصف عمليات التحقيق التى لا غنى
عنها للمقالات الجيدة . فهى تختلف قليلاً عن تلك التى قدمت ترواً ، وبخاصة
الفصول التى تتناول المقابلة فى بحوث التوظيف والمسه التجاري . ويعتبر موضوع
التحقيق وإمكانية الاعتماد على التقارير ، من الأهمية بمكان فى المقابلة القانونية .

التي سوف ندرسها بعد ذلك . وقد تناولنا تحليلًا دقيقًا أكثر مما منح لموضوع كيفية دفع العميل للكلام .

وبالطبع ، لا تستهدف كل المقابلات في الصحافة البحث عن وقائع خاصة ، فمثلا المقابلة التعريفية ، تهتم بوقائع معينة باعتبارها فقط تخص الشخص الذي تجري مقابلته . وهذا هو النوع من المقابلات التي ينشر عن أي فرد تتسلط عليه أنشواء الليل . والمهدف هو دفع الشخص موضع المقابلة أن يقول شيئاً ، وجعل القصة أشد ميلا لأن تتخذ شكل شخصية تمثيلية ، من أن تكون إجابة لأسئلة محددة .

وبصفة عامة ، فإن المقابلة الصحفية ، كما هي في المقابلة القانونية ، تنشأ كما رأينا ، اكتساب معلومات من شخص غالبا ما يكون عازفا عن إعطائها . ومن ثم ، فإن مهمة الصحفي المينة هي حمله على الكلام ، حتى ولو لم يكن هناك ما يضطره لأن يفعل هذا . فينبغي على الصحفي أن يثير اهتمامه ومساعدته في إدراك أن من مصلحته أن ييوح بالوقائع — وقائع ليست صحيحة فقط ولكنها هامة أيضا — وفوق كل شيء مثيرة وهامة لحولاء النظار غير الحاضرين ، أي عامة القراء .

المراجع

- 1 — ANON., "The Art of Being Interviewed," *Scientific American*, 1918, 119-184.
- 2 — BARBER, N., *Newspaper Reporting*. Pitman, 1936.
- 3 — BELL, E.P., "Interviewing—its Principles and Functions," *Proceedings, American Society of Newspaper Editors*, Washington, D.C., 1927, pp. 169-175.
- 4 — BRENNECKE, E., and Clark, D.L., *Magazine Article Writing*. Macmillan, 1930.
- 5 — CHARNLEY, M.U., and CONVERSE, B., *Magazine Writing and Editing*. The Cordon Co., 1938.
- 6 — CRAWFORD, R.P., *The Magazine Article*. McGraw-Hill, 1931.
- 7 — HALL, W.E., *Reporting News*. Heath, 1936.
- 8 — HARRINGTON, H.F., and WATSON, E.S., *Modern Feature Writing*. Harper, 1935.
- 9 — MAULSBY, W.S., *Getting the News*. Harcourt, 1925.
- 10 — PATTERSON, H.M., *Writing and Selling Special Feature Articles*. Prentice-Hall, 1939.
- 11 — PORTER, P.W., and LUXON, N.N., *Reporter and the News*. Appleton-Century, 1935.
- 12 — REED, P.I., *Writing Journalistic Features*. McGraw-Hill, 1931.
- 13 — WARREN, C.N., *Modern News Reporting*. Harper, 1934.

الفصل الرابع عشر

المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية

وعلى خلاف المقابلة الاستشارية أو المقابلة في الميادة ، فإن المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية لا تقوم دائما أساسا لمصلحة الشخص الذى تجرى مقابلته . فالشاهد قد يكون أو لا يكون متورطا ومهما جدا بموضوع الجدل فى الخصامة أمام المحكمة ، ولهذا فإن من يجرى المقابلة تكون لديه مشكلة استيخارج الوقائع منه بالرغم من تحفظه أو نفوره . وغالبا ما يتجاوز صالح المجتمع ، ممثلا فى مهمة المحكمة ، أى اعتبارات فردية . والهدف من المقابلة الخاصة بالشهادة القانونية هو تأكيد وقائع بالغة الأهمية . وهذا ما يبنى عمله ، بقض النظر عن رغبة من تجرى مقابلته فى الموضوع .

وحتى الوقت الحاضر ، فإن أهم الدراسات للمقابلة فى القانون هى تلك المتعلقة بمدى الوثوق فى شهادة الشهود . ومع ذلك فإن قيمة المقابلة فى الممارسة القانونية ليست مقصورة على فحص الشهود . فالمقابلة بين المحامى وعميله تعتبر ذات أهمية كبرى . فنجاح المحامى يتوقف إلى حد ما على مهارته فى الحصول على فهم شامل دقيق لموقف عميله ، وفى نفس الوقت يحصل على ثقته . وهكذا فإن كثيرا مما قيل فى شأن أنماط المقابلات الأخرى ينطبق كذلك على تلك المستخدمة فى ممارسة القانون ، ولا يستلزم الأمر إعادتها هنا . والبحوث المنشورة الخاصة بهذا الميدان هى نتائج الدراسات السيكولوجية فى صحة الشهادة . وهى ذات أهمية لكل القائمين بالمقابلة الذين عليهم أن يفرزوا الحق من الباطل . ويمكن عن طريق وصف تجربة واحدة بسيطة أن نستوضح طبيعة هذه البحوث وما كشفت عنه .

دراسة تجريبية لدعوى تقليدية : هناك افتراض طام بشأن صحة الشهادة وهو أنه عند ما يقدم عدد من الأشخاص تقريرا عن نفس الأمر ، فإن تلك

القصاصيل التي يكون هناك اتفاق عليها قد يمكن اعتبارها بصفة عامة ، كشيء مفروضة صحته . ومع ذلك فقد أوضحت التجارب أن هناك اتجاهات لظهور نفس الأخطاء في الشهادة لدى أفراد مختلفين ، وأن الاتفاق في الشهادة ، بعيدا تماما عن أى تواطؤ ، ليس دليلا على إمكانية الاعتماد عليها . فهناك أخطاء ثابتة في الملاحظة وفي التقرير عنها . فالتغير في نتيجة معتمدة للأحداث أو ظروف مألوفاً ، من المحتمل بصفة خاصة أن تمر غير ملحوظة ، كما في إحدى التجارب التي يذكرها (Otto)^(١) :

« كان خمسة وسبعون شابا وشابة ، ذوو مكانة كبيرة جدا ، يدرسون بالنطق لمدة ثمانية أسابيع ، عند ما حدث فجأة اضطراب سبق تديره بنائية في قاعة الدرس ، إذ ضرب الطالب جوز الطالب براون بقبضة يده ، ومن ثم قام هذا الأخير بضرب المتدنى بكتاب . وكان هؤلاء الطلبة جالسين بحوار الجناح الخارجى للحجرة الدرس الكبيرة (على نمط مدرج) وفي منتصف الطريق من المقدمة . وبمجرد ظهور بوادر الاضطراب قام الطالب سميت الذى كان يشغل مقعدا في الصف الأمامى وعلى يمدخمة مقاعد من الجناح الخارجى ، بالتاء دولارين خضيين في الهواء ، وزحف لاستمادتهما بمجرد سقوطهما على الأرض . فأمر المحاضر الذى كان يجمع الورق من الفصل عند ما بدأ الشجار التلاميذ الثلاثة بترك الفصل . ثم استغل هذه اللحظة الحرجة التي كان فيها الطلبة الثلاثة يستمدون لتأدية الفصل ، وذهب إلى المنصة في مقدمة الحجرة ، ونظر وظهره للفصل إلى ساعته ، وكتب على السبورة « ٩ : ٤٥ » ، ثم مسح الأرقام ، وكرر هذا العمل ، ثم واجه الفصل في اللحظة التي كان فيها آخر شخص من الطرودين عند الباب . وقبل أن يكون هناك أى تبادل للآراء ، طلب من الفصل أن يكتبوا تقريرا صحيحا وتاما بقدر ما يمكن عما حدث . وما دام ينبغي أن يكون للشهادة قيمة عملية ، فقد تم الاتفاق على أسئلة محددة معينة كأساس للتقارير (تنظيم طلبة جامعة Wisconsin يقوم على أساس الحكم الذاتي) . ولهذا فهم يعلمون أن الشهادة التي يعطونها قد تستخدم كقرائن في محكمة الطلبة ، وأنهم

قد يستدعون للإدلاء بها . وقد قرر كثير منهم فيما بعد أنهم قد توقعوا أن تستخدم شهادتهم هكذا .

وفي الإجابة عن هذا السؤال الهام : « أين كان المحاضر عندما بدأ الاضطراب » كانت الشهادة كالآتي : قال الطالب في المقدم رقم ٢٢ إن المحاضر كان قريبا من مقدمة الغرفة ، والطالب في المقدم رقم ٣٠ كان في حوالى الوسط تقريبا ، وقال الطالب في المقدم رقم ٢١ إنه كان قريبا من المؤخرة ، وكان من الممكن للاختلافات أن تصبح أكثر غرابة إذا حاولنا تحديد موضع المحاضر تحديدا أكثر دقة . ومن هؤلاء الذين يصرون على أنه كان في مقدمة الحجرة ، يؤكد أحدهم أنه كان في مواجهة الصف الأول من القاعد الواقعة غرب مركز الجناح ، وآخر يحدد الصف الثانى ، وغيره الصف الثالث وعلى الجانب الآخر من الجناح . وعلاوة على ذلك ، فإن كل خمسة من الطلبة المختلفين يقررون ، في مقابلات تالية وقد شعروا أنهم سوف يدعون للشهادة بعد أدائهم الميمين ، أنه عندما بدأ الاضطراب، كان المحاضر يشرع في جمع أوراقه الخاصة ، وكان هذا في مواجهة المقعد الذى جلس فيه . وكانت هذه القاعد موجودة على كل من جانبي الجناح المركزى ، ومن الأمام إلى مؤخرة الحجرة . »

وشهادة مثل هذه تظهر أن طبيعة الاقتراب للثقت في مثل هذه المواقف لا تبجل تقدير الشهادة أمرا يسيرا ، ولهذا السبب الهام ، فإن الملاحظة المباعدة لا تملق بالذكرة كما هو الحال في الكثير من الذكرة النافقة . وعلى العكس ، فإن المتقطعات (من نتائج الأحداث) التى تلاحظ تتجمع معاً ، ويقبل المشاهد نفسه النتيجة النهائية كتسجيل صادق لما حدث بالفعل في وجوده . وقد كانت الطالبات في المقدم ٣٦ هى الوحيدة الصادقة تماما في تقريرها أن « المحاضر كان بالضبط بمركز المقعد الذى احتله عندما سمعت صوت عراك على يسارى » . ولكنهما لم تشر بدقة في تقريرها لما كثر مما شعر به الذين كانوا في القاعد : ٩٢ ، ٧٤ ، ٥٨ ، ٤٠ والذين كانت شهادتهم خاطئة . ومع أن الأمر يستلزم وقتا لجمع الأوراق من ٧٥ طالبا

في حجرة كبيرة ، إلا أنه بالنسبة لهؤلاء الرجال الأربعة فإن كل ما حدث منذ الوقت الذى سلموا فيه أوراقهم إلى المحاضر حتى الوقت الذى بدأ فيه الاضطراب ، لم يسقط قطع من الوجود ، بل لم يترك أثراً لوجوده على الإطلاق .

ونذكر أنه بينما كان الرجال الذين طردوا من الحجرة يتركونها ، كان المحاضر واقفا وظهره للفصل ، يكتب على السبورة ، حتى كان آخر الثلاثة «المقترفين» قريبا من الباب . وقد لاحظ ذلك خمسة فقط من الخمسة والسبعين ولم تكن ملاحظاتهم هذه حتى يقينية ، إذ كان اقتيابهم متعلقاً بشيء آخر . وعند الإجابة عن هذا السؤال . « أين كان المحاضر وماذا كان يفعل عندما ترك الطلاب الحجرة ؟ » أجاب ستة فقط أنهم لا يطمون شيئا . وأعطى ٦٤ منهم شهادة محددة جدا للموضع الذى كان فيه وما كان يقوم به . وقد قرر ثلاثة أن المحاضر ذهب إلى الباب وفتحته للطلبة كي يخرجوا ، وقال آخر إن المحاضر كان واقفاً في مركز الجناح متمتما : « سوف أضع حداً لهذا ، أو أعرف سببه » . وادعى ثلاثة أنه كان جالسا إلى مكتبه خائرا ووجهه مدفون في يديه ، على حين اتفق أساسا السبعة والخمسون الباقون على أنه كان جالسا إلى مكتبه ، « ويعيش بالأوراق التي جمعا » (أو بطاقات الفصل ، سلسلة الساعة ، قطعة الطباشير ... الخ) ، « كما لو كان لا يعرف ماذا يفعل » وأن « تعبيرات وجهه كانت تحمل معنى الارتباك والازعاج » .

وإذا سلمنا بأن وجه المحاضر كان يعبر عن الارتباك فإن ذلك كان في الوقت غير المرئي لئالية الطلبة . فكيف تهايرهم هنا بالنسبة لوصفهم لكانه وما يقوم به ، إنما هي مزيج من الخبرة الماضية وما قد رأوه عندما عاد اقتيابهم إلى المحاضر . وفي الواقع إن ما يعتقد الشاهد أنه قد رآه إنما هو وهم إلى حد كبير ، يستمد أساسه في جزء منه من طبيعته الانفعالية هو ، وفي جزء آخر من مزاج وعادات هذا المحاضر أو غيره ، وهي تفعل فعلها في التمييز عما لم يشاهده .

وهاتان الخاصيتان العقليتان المشار إليهما تملكان لدى الشخص الذى لديه هذه النزعة على وضع قصة لما لاحظته . والمقتطفات التى تبقت من أحد الأحداث لا تحتفظ فى عزلة ، مثل الكثير من حبات عقد المعلومات المفككة ، إذ تنظم فى شريط وتتحد ، لا تحتفظ بما يمكن أن يودى إلى قصة متناسقة . ويمكن أن نتذكر أن الطالبين الذين بدءا الاضطراب كان يشغلان مقاعد مجاورة للجنح الخارجى وفى منتصف الطريق إلى الخلف . وحالما اتخذ الاضطراب طريقه ، ألقى الطالب سميث ، الذى كان جالساً على بمد خمسة صفوف من الأمام وخمسة صفوف من الجنح الخارجى ، ألقى بمض النقود وزحف ليلتقطها . والآن فإن الحقيقة الهامة هى أنه فى الشهادة قد تم جمع هذين الحادثين فى علاقة للملة والملول ، وهكذا أصبحت أحداثاً فى قصة ألفت بينهما . وكلتا القصتين تصور الآتى كما جاء فى أحد التقارير : « أحد الطلبة سواء أكان جونز أم براون ألقى بعضاً من النقود . وفى التو حدث هرج بينهما وتدرجرت النقود تجاه الجزء الأمامى من الحجرة حيث اغتصبها سميث الذى تسبب فى إحداث ضوضاء كبيرة بملقته هذه . » وكان من الطبيعى جداً بالنسبة لهذا الشاهد أن يدخل قدراً من الأسلوب المسرحى الذى يعطى وحدة أكثر لتصويراته للاضطراب . . .

وفى الرواية الأخرى ارتبط الحدثان تحت تأثير خبرة عامة يربها الطلبة . فالمقاعد فى قاعات الجامعة مزودة بمساند يمكن تعديلها . وأحياناً لا يشتمل الجهاز عندما يحاول الطالب تعديل المسند ، ويحدث عرضاً فى مثل هذه الحالات أن تنكسر الدراع ويسقط على الأرض زرس صغير من الصلب . ومع أنه لم ينكسر فى ذلك الوقت أى مسند من مساند المقاعد ، فإن تقارير الطلبة الجالسين فى النواحي المختلفة من الترفة تتفق فى جوهرها فى الآتى :

« قال براون شيئاً لجونز ، ومن ثم قامت الممركة فى اللحظة . وخلال الفوضى انكسرت ذراع أحد المقاعد ، وحاول براون أن يذكره بهذه الدراع ، ولكن الدراع سقطت على الأرض . . .

وقد سمعت الكرة الحديدية الصغيرة تسقط من السند وتندرج إلى أمام الحجر. وحاول سميت الإمساك بها وهكذا وقع في إشكال . ومن الدهش أن الشخص المجاور مباشرة لسميت هو من بين هؤلاء الذين أوجدوا هذا الارتباط المين بين ما فعله جونز وبراون وما فعله سميت ، وكان من المفروض أن يكون شاهداً يعتمد عليه في جانب سميت في هذا الصدد . ولكن بدلاً من رؤيته سميت يسقط النقود قد رأى « كرة معدنية صغيرة تندرج بين أقدام سميت ، وأمسك بها سميت ووضعها في جيبه » . ولم يكن مقتنعاً أبداً بأن هذا نوع من الفهم ، وخاصة أنه سمع بعد ذلك أن عليه أن يصر على موقفه عندما يدعى إلى المحكمة ، حيث يرغم على التزام قعته الأصلية ، وبالرغم مما يدعى الآخرون رؤيته

وعندما علم أفراد هذا الفصل في الوقت المناسب بالتيابن الجرم بين شهادتهم ، كان أكثر الأفراد حيرة هم هؤلاء الذين ادعوا صحتهم للكرة المعدنية الصغيرة تندرج على الأرض . وقد اتضح بما ليس فيه مجال للشك أنه لم تسقط أى كرة معدنية على الأرض ، ومع ذلك فإن خبرة سقوطها لم تتلاش على الإطلاق . وكما صرح أحدهم فيما بعد : « إن هذا غريب قطعاً . إننى أكاد أقسم إننى سميت تلك الكرة الصغيرة تنقل من خطوة لأخرى عندما تدرجت إلى الأمام » .

إن تجربة مفردة كهذه لا يمكن أن تؤدي إلى تميم يمكن تقبله بدون دراسة علمية وإثباتات أخرى . ولكن عندما نقرنها بدراسات أخرى ، فإنها تظهر كيف أن سيكولوجية الشهادة تسام في الكشف عن الواقع في مصاديق كثيرة . وقد قدم شولتز (Schultz) (١) تحليلاً ، مبنيًا على تجارب مماثلة ، لبعض العمليات السيكولوجية في الملاحظة وسرد الأحداث .

١ - في الملاحظة ، يتوقف ما يلاحظه المرء على حالته الذهنية في ذلك الوقت ، وجزئياً على العوامل المقعدة الموضوعية التي تحدث فيها الأشياء . فإذا كان أحد

(١) schultz, G. . "Zur Aussagepsychologie" Zeitschrift für Psychologie, 1913, 7, 547 - 574.

الملاحظين للحوادث يتوقع أو يخشى مهاجمة شخص آخر ، فإن حركة الأذرع قد يراها كأنها لككات .

٢ - - ويثير الانتباه حدائثة الموقف والمنزى المنطقى لانطباقه . فالمرآك فى خبيرة الفرس هو حدث جديد ، وتدرج شىء لاعم يدركه المرء طبقاً للمنطق ككرة من خراخ مضممكمسورة .

٣ - ويكون عدد الأشياء التى يسردها الملاحظ أكبر مما كان يلاحظه باقتهاء ، فهناك خاصية « انتشار » الملاحظة خارج نطاق موضوعات الانتباه الرئيسية . فع أن الملاحظ كان يرقب الحركة ، إلا أنه رأى أشياء لامة تتدرج .

٤ - وتقوم أمثل ظروف للملاحظة عندما تهيه جسة المواقف قيام دوافع معينة ، ولكن إذا كانت التفاصيل مأوفة ، فإنها تساعد فقط على شمول كل الموقف .

٥ - وعندما يفزو فجأة حدث غريب لموقف مأوف وعادى ، فإن الأمر يستلزم قدراً من الوقت قبل إمكان إعادة تكيف الانتباه للموقف الجديد . وبسبب هذه الفترة من إعادة التكيف تكون التقارير غير مضبوطة .

٦ - وتظهر التقارير قيام اتجاه نحو المحافظة ، بدرجة تجعل من المحتمل أن « تلعب المحافظة دوراً هاماً فى أخطاء الشهود » . فمعد استجواب أحد الشهود فإنه يميل إلى أن يحافظ ، شعورياً أو لا شعورياً ، على الأخطاء فى تقريره الأول . وما دلم أن هذا الليل يتناقص بمرور الزمن ، فيقع ذلك أن تكون التقارير المعطاة بمد الحوادث مباشرة ليست بالضرورة هى المثلى .

٧ - وتتأثر التقارير بوساطة عمليات الأحكام المنطقى ، مثل تأكيد الأشياء الهامة وإغفال غير الهامة ، تطبيقاً لمبدأ الاقتصاد فى الإدراك الشمورى .

- ٨ - ويميل وصف الأشخاص إلى أن ينصب بصفة عامة على نماذج متوقعة^(١).
٩ - ويدمج بعض الأشخاص تقاريرهم بنية الخامس صورة أدبية أفضل، ومن الممكن هكذا تشويهها عن غير قصد .

١٠ - وقد تؤدي الانفعالات إلى تشويه بين ، وخاصة الأشياء اللفظية مثلما ينقل للاستشهاد به ، وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى المبالغة .

١١ - ويمكن الحصول على تقارير أفضل عندما يعتمد الملاحظ نفسه مسئولاً جدياً عن أقواله .

والمرفة للاتجاهات العقلية القائمة في الملاحظة والتقرير تساعد على فهم الأخطاء التي تضرر لها الشهادة . وهذه الأخطاء تحدث بصورة أكثر مما هو معروف عادة . وفي الواقع ، فقد أظهرت الدراسات الدقيقة أن اثنين في المائة فقط من التقارير القصصية الحرة الخالية من الخطأ . ويقصد بالتقرير القصصى الحر ذلك التقرير الذى يكون فيه النقص غير خاضع لأسئلة أو إيماءات من أى نوع . ونجد أنه فقط ١ من ١٠ ٪ من الشهادات القصصية خالية من الخطأ ، وأن هذه الروايات والشهادات القصصية المضبوطة ، في أساسها ، ذات مدى محدود . وهكذا فإنها تكون خالية من الخطأ فقط لأن الأشخاص الذين يقدمونها يقصرون أقوالهم على وقائع ضئيلة واثبت منها .

وبافتراض الحصول على التقارير القصصية الحرة بدون أى أسئلة إيحائية تعمل على زيادة خطأ الشهادة ، فما هي النسبة المثوية لصحة المعلومات التي نلتسها عن هذا الطريق ؟ وقد وجد أن حوالى ٧٥ ٪ من الشهادة مضبوطة في متوسطها ، ولو أن التقارير الفردية تتباين تبايناً كبيراً .

والشهادة القصصية ، أو البين الدينية ، لا تكفل الدقة ، ولكنها تقلل من الخطأ لحوالى النصف ؛ إذ تجعل الشاهد يشعر أساساً بمسئوليته . وحتى في هذه الحالة ، فإن معدلاً قدره ١٠ ٪ على الأقل من مثل هذه الشهادة يكون غير مضبوط .

(٢) سبق توضيح هذا في دراسات Rine في التغطية .

طبيعة ومصدر الخطأ

تقع القيمة العملية للدراسات التجريبية في إقائها الضوء على طبيعة ومصادر الخطأ . ويمكن تصنيف الكثير من الأخطاء تحت المتأوين التالية :

القابلية للاختبار : بعض الشهادات لا يمكن قبولها كشهادة يعتمد عليها ، لأنه لا يمكن اختبار صحتها ، أو القدرة على إثباتها بالدلائل . وبعبارة أخرى ، إن الوقائع التي يتناولها ما يسمى بالشهادة ليست مستهدفة للشهادة . فن الواضح أن الشاهد لا يمكنه أن يعطي شهادة لما كان يقصد سائق السيارة أن يفعله وقت وقوع الحادث . فهو يستطيع فقط أن يقدم تقريراً دقيقاً عما عمله السائق بالفعل . وهذا النوع من الخطأ قد يحدث نتيجة خطأ الخلط بين الاستدلال والوقائع ، فإ يقال ليس واقعة قابلة للاختبار ، ولكنها نوع من الاستدلال .

القابلية للتذكر : تشير القابلية للتذكر إلى ذلك النوع من الوقائع الذي يثير تذكراً سريعاً ودقيقاً . فقد درس هولنجورث هذا الموضوع في علاقته بالإعلان ، ووجد أن سهولة تذكر الوقائع كانت على الترتيب التالي : مجرد وجود الأشياء ، عدد الناس ، عندما يكون المدد قليلاً ، العلاقات المكانية ، حالة الأشياء ، ترتيب الأحداث ، اللون ، الحجم والكم ، الأصوات ، المدة الزمنية .

أخطاء الإدراك : ترجع أخطاء الإدراك إلى عدم كفاية الوقائع الحسية أو سوء تفسير هذه الوقائع :

١ — عيوب أعضاء الحس . قد يؤدي العيب في البصر أو السمع إلى تحديد خيرة الفرد في موقف معين ، أو أن تكون شهادته قاصرة أو خاطئة . فأحياناً ما يؤدي عيب الألوان إلى خلط في تمييز إشارات السكة الحديد . ومن الواضح أن شخصاً مصاباً بعيب الألوان قد يعطي عفواً ، شهادة عرفة ، أو على الأقل شهادة ناقصة عندما يستشهد به في أحد الحوادث .

٢ — التصور في الإدراك الحسي والخيال البصري : وحتى لو كانت أعضاء

الحس تؤدي وظيفتها بكفاية ، فقد يكون هناك قصور في التفسير أو تضليل للوقائع عن طريق الحواس ، وتصبح قيمة الشهادة بالضرورة محدودة بسبب سوء الفهم هذا ، ويبدو أن الاستهداف للخداع البصري يزداد عندما يكون الشخص الملاحظ في وسط حشد من الناس . وتحت مثل هذه الظروف من القابلية المتزايدة للخداع فإن اتقاق الشهادات ليس يكفيل ضد أخطاء الإدراك .

٣ - خداع الذاكرة : وظاهرة خداع الذاكرة ليست بظاهرة غير شائعة ويقصد بها الوعى بالأشياء المألوفة التي تصاحب أحيانا خبرة جديدة . وهو ترجع إلى وجود العناصر الجديدة التي لم تحلل بعد كجزء من خبرة مألوفة . ويمكن ملاحظتها خاصة ، عندما يرى المرء مدينة أو شوارعها للمرة الأولى . ولكنه ينظر إليه كالأول كان يعرفه ، فخداع الذاكرة هو في جوهره صورة خاصة من الخداع البصري ، وقد يؤدي إلى أقوال مضللة .

حدود وأخطاء التذكر : ترجع أكثر حدود الشهادة شيوعا إلى مشكلات التذكر ، إذ لا يكون نسيان الشاهد سريرا فحسب ، وبخاصة في بادئ الأمر ، بعد خبرته بالوقائع المطلوب ذكرها ، ولكنه يكون عرضة لأخطاء عديدة .

١ - الإغفال : إغفال بعض الوقائع أو الأجزاء من خبرة ما ، يحدث فعلا في كل التقارير . والإغفال أكثر ما يوجد في القصص الحرة عنه في التقارير المتسبطة بواسطة أسئلة منظمة .

٢ - الإضافات : وتوجد الإضافات والأحكام والمبالغة في كل تقرير تقريريا كذلك ، ولكنها ليست بدرجة انتشار الإغفال . فعندما يقرر شاهد خبرة من الخبرات ، تساقطت الأسئلة في التذكر ، ولكنها توحى إليه أيضاً إضافات وأحكام غير مصاحبة للخبرة الأصلية . ومن ثم ، وبفرض الثقة ، تفضل التقارير القصصية الحرة . وحتى في التقرير الحر ، تبتذل أخطاء الخيال أو التعميق في

عملية التذكر . وهذه تزيدها السذاجة والقابلية للإيهام ، أو النقص في الرغبة في التدقيق في كل فكره ترد إلى النهن .

٣ - الإبدال : يمكن اعتبار الإبدال مزيجاً من الإغفال والإضافة حيث تحمل أشياء متعلقة بالموضوع ، وإن كانت غالباً ما تكون مماثلة ، محل العناصر الحقيقية للحدث موضع التقدير .

٤ - الخيال : الخيال أو التصور هو صورة مبالغ فيها من الأحكام غالباً ما توجد في الشهادات التي يعطيها الفرد الذي عاش لنفسه كثيراً ، أو الذي أهدى من تحقيق بعض رغبات قوية ، أو لأسباب أخرى قد أقام لنفسه عالماً من التخيلات بعيداً عن الواقع بصفة عامة .

٥ - الاعترافات الكاذبة : والصورة الأخرى المتطرفة من صور تزييف الشهادات هي في الاعترافات الكاذبة ، وهي غالباً ما تكون نتيجة لإيهام ملج وتأثيرات مشابهة تظهر في الاستجواب أو في التعذيب . والاعترافات الكاذبة أكثر احتمالاً لأن يقوم بها الأشخاص ممن هم على درجة عالية من القابلية للإيهام أو المستيريون .

٦ - الإحلال والإبدال : يحدث الإحلال والإبدال أحياناً عندما تقدم كل الوقائع في غير وضعها المناسب وغالباً ما يعمل توجيه الأسئلة ، وبخاصة الاستجواب ، على زيادة احتمال تبادل الأحداث من حيث الترتيب الزمني .

الأخطاء الناتجة : والأخطاء الناتجة المختلفة الأنواع شيء شائع . فهناك مثلاً ، كما سوف نرى فيما بعد في الفقرة التاسعة ، ميل عام لتقدير قيمة أقل للمسافات أو الدد الزمنية الطويلة ، وبالعكس المبالغة في تقدير المسافات أو الدد الزمنية القصيرة . وتشمل الصور الأخرى خطأ الهالة ، والميل إلى التقليل أو تجاهل الإشارة إلى الوقائع المؤلفة .

العوامل المؤثرة في دقة التقرير : قامت دراسات كثيرة بشأن العوامل المؤثرة في دقة ومدى الاعتماد على التقارير . ونلخص هنا بعضاً من أكثر هذه النتائج أهمية ، أساساً في الدراسات التي قام بها Whipple والنشورة في The Psychological Bulletin خلال المدة من ١٩٠٩ إلى ١٩١٨ :

١ - جنس (نوع) صاحب التقرير : وجد بعض المبرهن أن تقارير الرجال تميل إلى أن تكون أكثر دقة من تقارير النساء ، ولكنها تميل أيضاً لأن تكون أقل إسهاباً أو استكمالاً للموضوع . ومع ذلك ، فلم يجد مجربون آخرون عملياً أى فرق ، سواء في نوع التقرير أو مده .

٢ - سن صاحب التقرير : تقارير الأطفال تكون بسيطة جداً ، ولكن لما كانوا أكثر براءة ، فإن ما يفضون به من أدلة قد لا يمكن للكشف عنه في ظروف منافية : ويدكر جروس^(١) أن شهادة صبي سليم البنية غير ناضج النمو تميل لأن تكون خالية من أى تمصّب أو تفسير مضلل .

٣ - ذكاء صاحب التقرير : الدراسات من العلاقة بين ذكاء صاحب التقرير وإمكانية الاعتماد على التقرير ليست قاطعة ، ولكن الشواهد تشير إلى أن الوثوق في التقرير يتوقف جزئياً على الذكاء ، ومن المحتمل أن تكون الأخطاء ليست كثيرة في الملاحظة كما في التذكر وفي التنظيم الدقيق وصياغة ما تمت ملاحظته .

٤ - المدة الزمنية بعد الحادث : إطالة المدة الزمنية بين الخبرة والتقرير تقلل من مدى ودقة الشهادة ، ولكن هذه التحمارة ليست كبيرة كتلك التي تظهر في منحنيات النسيان المعروفة القائمة على تجارب مملية للقاطع التي لا معنى لها . وفي الواقع ، يبدو أن دقة الشهادة بالنسبة للبعض تتحسن إلى حد ما بعد مضي أيام عديدة ، وهذا يمكن حدوثه إذا كان صاحب التقرير ما زال في بادئ الأمر في حالة من الاضطراب الانفعالي بسبب الخبرة التي مر بها .

ولا يفتاقد التأكيد بمرور الزمن ، بل إنه قد يزداد . وهكذا فإن كفالة التأكيد وكفالة النزعة إلى القسم تتضاءلان بمرور الزمن .

٥ - محتويات أو معالم التقرير : غالبا ما يتم وصف الأشخاص وأفعالهم ، والأشياء والعلاقات المكانية بدرجة من الدقة تتراوح من ٨٥ إلى ٩٠ في المائة ، في حين تذكر المعالم الثانوية ، وبخاصة السك واللون ، بدرجة أكبر من عدم الدقة ، ويتراوح الخطأ في التقارير عن الألوان من ٤٠ إلى ٥٠ المائة ، وتعتبر رواية الشاهد لا شعوريا ، في تقريره أشياء عن شخص ما ، لتتوافق مع معلوماته العامة عن هذا الشخص .

٦ - شكل التقرير : يتفق جميع الثقافات على أن استخدام الصيغة الاستفهامية للتقرير - عن طريق توجيه الأسئلة - يزيد من مدى التقرير وينقص من دقته . وهكذا بمقارنته بالتقرير القصصي ، قد يكون مدى التقرير الاستفهامي أكبر بنسبة ٥٠ ٪ ، بينما قد يكون عدم دقته أكبر بنسبة تصل إلى ٥٥٠ في المائة .

وقد أجريت تجارب عديدة لتحديد تأثير توجيه الأسئلة على الشهادة . وإحدى هذه التجارب النموذجية تلك التي قام بها كادي وجولت Cady and Gualt (٤)؛ فقد رتبنا حادثة ليلاحظها الطالبة في أحد فصول الدرس - فشهد ٢٧ طالبا رجلا يدخل ، ويتحدث عن أحد الاختبارات ، ويمرض ربما بيانيا . ثم طلب من نصف الطلبة أن يكتبوا بالتفصيل ما رأوه ، وأعطى النصف الآخر ٤٢ سؤالاً عن الحادث . فكانت التقارير بالنسبة لكلتا المجموعتين عن الجانب الشفوي من الحادث أفضل بصفة عامة عن التقارير الخاصة بالأحداث العامة أو عن الموضوع المطبوع . وكانت الأخطاء في تقارير الطلبة الذين طلب منهم الإجابة على أسئلة أكثر منها في تقارير هؤلاء الذين كانوا أحرارا في اختيار التفاصيل التي يروونها . كما كانت الوقائع التي ذكرت في التقارير القصصية أيسر لأن تذكر صحيحة سواء بصفة عامة أو بالتفصيل ، بينما كانت التقارير التي وضعت إجابة لقائمة من الأسئلة متأثرة

بكل من طول هذه القائمة وبإيجاز الأسئلة . وكان طول الأشياء التي شملتها التقارير القصصية أكبر بكثير من طول التقارير القائمة على السؤال والجواب . وقد أغفل الطلبة الذين وضوا التقارير القصصية تفاصيل أكثر مما تذكره ، فقد أغفلت إحدى المجموعات ٧٥٪ من التفاصيل .

وطبقا لهؤلاء الباحثين ، فإن المعلومات التي يبلب ذكرها صحيحة هي : (١) تلك التي كانت أوضح ما يمكن . (٢) تلك التي تتخذ شكل خطة عامة منظمة ويمكن سردها على أساس من التميم . والموضوعات التي تذكر بأكثر عدد من الأخطاء هي تلك التي تتناول وقائع نعالجها نحن عادة بطريقة مقننة . وهذا الأقوال تتفق مع استدلالاتنا من دراسة للمقابلة الخاصة بالحصول على معلومات العلاقات المالية ، التي سبق وصفها . وأما بالنسبة لشكل السؤال فإن أخطر الأسئلة الإيحائية هي تلك التي توحى بالإجابة الخاطئة ولا تتضمن الإجابات الصحيحة . وإن أفضل الطرق للحصول على تقارير يمكن الاعتماد عليها هي كالاتي مرتبة حسب أفضليتها :

- ١ - أن يقرن الأسلوب القصصي الحر وأسلوب السؤال والجواب بالتقرير القصصي الحر الذي أعطى أولا .
- ٢ - الأحداث المفاجئة التي لم يسبقها أى تنبيه يطلب تقرير عنها .
- ٣ - التقرير الذي يتلو حادثا كان قد سبقه تنبيه بالحاجة إلى تقرير عنه .
- ٤ - التقرير القائم على أساس السؤال والجواب يتلوه أسلوب قصصي حر .
- ٥ - نمط السؤال : إن تقديم أسئلة إيمائية أو إيحائية ينقص بدرجة ملحوظة من دقة التقارير بين الأطفال ، ما لم تكن ظروف التقرير طيبة تماما ، حتى بين البالغين . وقد سبق وصف الدراسات القيمة التي قام بها مسكيو Muscio بشأن الأثر الذي يتركه شكل السؤال .

٨ - الشائعات في مقابل شهادة العيان : عند انتقال رواية خبرة معينة من شخص إلى آخر في سلسلة من الترددات ، فإن أثر ذلك يكون في صورته بالنات

و « إنفاص لدقة التعبير بحيث إن ماهر في بادئ الأمر مجرد احتمالات أو استدلالات يصبح وقائع غير صالحة » والنتيجة هي التقليل من مستوى الدقة والذى ، مماثلاً في ذلك ما يحدث بسبب الفترة الزمنية الطويلة .

٩ - تقديرات الزمن والحجم : تدل الشواهد على أن الفترات القصيرة ، حتى دقيقتين ، تقدر تقديرأً مبالناً فيه ، وأن هذا الليل يقل حتى تصل الفترة إلى خمس دقائق حيث يصبح هذا الليل طفيفاً ، وعندما تزيد الفترة إلى عشر دقائق خاكثر تبدو زيادة بسيطة في الليل نحو البيض في التقدير . وفيما يختص بالعلاقات السكنية، يقرر ستيرن Stern (٩) أنه في خلال مدى معين من الأبعاد ، من مترواحد إلى أربعة أمتار ، مثل حجم الشباك ، تكون التقديرات دقيقة تماماً ، في حين أن الأحجام الأصغر، مثل أبعاد كتاب ، تقدر تقديرأً زائداً ، وتقدر أبعادها تقديرأً أكبر ، ثم يجد أن الأبعاد حتى خمسين متراً ييخص تقديرها .

وكان هناك ادعاء بأن ثمة ميلاً بصفة عامة لزيادة تقدير أحجام الأشياء التي لم تر لمدة سنين . وهذا تضخيم لصورالذاكرة ، وفقاً لتسمية بالدوين Baldwin ويمكن ملاحظتها يوضح عندما يرجع شخص بالغ إلى ذكريات الشباب ويدهش لصنرحجم البيوت والفلل . ولا يمكن تفسير هذه الظاهرة كلية بالقول بحدوث تغير في مايير المقارنة بسبب النمو الجسمي للشخص على مرور الزمن ، فهي تحدث حتى عندما يكون الشاب نامياً عاماً في الوقت الذي يعرف فيه أصلاً المفاظر المتذكرة . وليست هي براجعة إلى ميل عام لصورالذاكرة نحو الزيادة في الحجم . فشالات نياجرا لا يبدو أنها تتضاءل بين زيارتين . والرجل الذي يعود إلى جبال قرمونت الوعرة بعد سنوات من الحياة بين براري ولاية أيوا يجد أن قم الجبال اكثرتقاعاً ، والصخور اكثرتانحداراً ، والطرق اكثرتمرجاً عما كان يذكرها . والتعميم الأكثر شمولاً لهذا الاتجاه هو أن الذاكرة تميل لأن تتشكل في اتجاه أسلوب أو نزعة مركزية نحو الخبرات التي تنتمى إليها الأشياء المتذكرة .

١٠ - تأثير تكرار التقرير : عندما يطلب من شخص ما أن يمد تقريراً هدة

مرات ، فإن أثر هذا التكرار مقدر؛ إذ يعمل جزئياً ، لأن يقيم في ذهن الأشياء المذكورة في التقرير ، سواء أ كانت حقيقية أم زائفة ، ويعمل أيضاً إلى أن يستحث بعض الانحراف في التقارير الأخيرة ، لأن هذه الأخيرة تقوم على تذكروا لفظية للتقارير الأولى وكذلك على الخبرة الأصلية نفسها ، أى إن التقارير الأخيرة تخضع لتحريف على حساب مرونة التمييز اللفظي . وتظهر التقارير المكررة ميلا نحو المحافظة أو الثبات على ما هي عليه .

١١ - أثر المرائة : إن مجرد المرائة على كتابة التقارير ، حتى بدون تدريب خاص أو جهد شموذي عن قصد لتحسين من القدرة على الكتابة . . هذه المرائة تسهل وتحسن التقرير في مختلف جهاته . ومن ناحية أخرى ، فإن تكرار نفس الحدث أو تكرار التقرير يؤدي إلى تحسن قليل إن لم يؤدي إلى تحريف فعلي .

تقوم الشهادة بنرض الوصول للحقائق والحكم : كتب الفقهاء وغيرهم بالتفصيل عن الكشف عن الحقيقة من الشهادة القانونية ، على أن عدداً ضئيلاً من الدراسات التجريبية قد أجرى في هذا الشأن . وقد قارن مارستون (Marston) (٦) الكشف عن الحقيقة من الشهادة بواسطة قضاة منفردين ، ومخلفين ذكر ، ومخلفات إناث . ويعتبر تقريره عن هذه التجربة مناسباً لهذا المقام .

وكان يجهه يستهدف تحديد ما إذا كانت النسب المثوية المدعى بها لأخطاء الشهادة ، كما وجبت في التجارب العملية ، تؤدي فعلاً في المحاكمة إلى أحكام مضللة . وقد أجريت دراسات تمهيدية بنرض أن يحدد على وجه التقريب : أولاً ، الأسباب السيكولوجية القانونية المختلفة لأخطاء الشهادة ، وثانياً العلاقات السيكولوجية التي يحتمل أن تقوم بين ما ينهى إليه القاضى والمخلفون ، والشهادة الأصلية التي قامت عليها هذه النتائج .

وفي الدراسة الأولى قورنت أساليب الحصول على المسامرات من طريق

الأسلوب القصصى الحر ، والاختيار المباشر ، والاستجواب . وكان الحادث المستخدم من نوع طبيعى ليس به أى مظاهر غير عادية ، ولكنه من نوع يمكن أن تكون له دلالة قانونية . ويتلخص فى أن سببا دخل النرفة وسلم منظورا يحتوى على رسالة . وكان يحمل ثلاثة كتب مختلفة الألوان تحت ذراعه ، ممسكا كذلك بمنظروف ثان فى يده . وبينما كان المحاضر يقرأ الرسالة ، انسحب الطفل ، مواجهها النظارة ، وفتح مطواة طويلة وسحج إبهامه بها . وكانت الخطة المدبرة هي محاكمة الصبي على طعن شيء معلوم ، أى الكتب التى كانت موجودة فيه . مشهد الجريمة .

ومما يستحق الذكر أنه من بين الشهود الثمانية هشلم يلاحظ أحد المديبة على الاطلاق .

وكانت الروايات الحرة أقل استيفاء بصفة مطردة ولكنها أكثر دقة من السؤال المباشر أو الاستجواب . وقد أعطى أسلوب السؤال المباشر نتائج أكثر استيفاء وأكثر دقة من أسلوب الاستجواب ، فقد أحدث هذا الأسلوب الأخير حذرا أكثر من الاختيار المباشر ، ولكن دون أى كسب للاستيفاء أو الدقة . وفى النتائج الفردية ، أظهر الحرص ارتباطا بين كل من الاستيفاء والدقة « ويبدو أن هناك دليلا معينا وإن كان تقريبا للقيمة المحتملة لشهادة أى شاهد »

وقد وضعت التجربة الثانية لمقارنة الشهادة فى الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة . فأجرى نفس الحدث أمام مجموعة ثانية مكونة من ١٢ عاميا يعرفون أنها تجربة وأنه سوف يطلب منهم كتابة تقرير عنها . فأظهرت مجموعة الشهود كلها ، بمقارنتها بالمجموعة الأولى ، تفوقا فى الاستيفاء ، ولكن بنقص قليل فى الدقة ، ونقص كبير فى الحرص .

وفى التجربة الثالثة ، أعطيت شهادة كل الشهود فى كلتا التجريبتين لفقيه بارز هو الميدو ويجمور J.H.Wigmore ، وكذلك لـ هلفين ذ كور ومـ هلفات إناث . فكانت نتائج هذه التجربة كما يلى :

١ - القاضى الفرد المحنك كان أكثر نجاحا من المحلفين فى الوصول إلى الحقائق من الشهادة المطاة . وهو يتفوق فى الاستيفاء كذلك ، وإن لم يكن بدرجة كبيرة فى الدقة .

٢ - وقد فاق المحلفون الذكور المحلفات الإناث ، سواء فى الاستيفاء أو فى دقة التقرير .

٣ - زاد التدريب للمنى والخبرة من النجاح فى الكشف عن الحقائق .

وفى التجربة الرابعة ، كان الهدف هو مقارنة الشهادة المكتوبة بالشهادة الشفوية كأساس للكشف عن الحقائق بوساطة محلفين . فواجه كل من الشهود الاثنى عشر فى التجربة الثانية ، كل على حدة ، المحلفين الذكور والإناث وأعطوا شهاداتهم شفويا وقورن ما انتهى اليه المحلفون فى هذه الحالة بما انتهوا إليه فى حالة الشهادة المكتوبة . فوجد أن النتائج القابعة على أساس الشهادة المكتوبة مباشرة بعد الحادث أفضل ، سواء من حيث الاستيفاء والدقة ، من تلك القابعة على الشهادة الشفوية التى قيلت بعد ثلاثة شهور من الحادث . كما وجد أن ثقة الشاهد فى نفسه أو توكيده لذاته ، حتى ولو كان من الواضح عدم إمكانية الاعتماد على الشاهد ، لها أثر أكبر على المحلفين من كلا الجنسين عما تتركه الاحتمالية المنطقية أو السيكولوجية للشهادات الأخرى .

وأخيرا ، فقد أجريت مقارنة الحقائق التى تم الكشف عنها بوساطة القاضى وبوساطة المحلفين ، بالشهادة التى قام عليها هذا الكشف . ويمكن تلخيص النتائج فى ست نقاط هى :

١ - كل الباحثين عن الحقيقة يفوقون قليلا ، فى متوسطهم ، الشاهد المدلل من حيث استيفاء التقرير ، وبدرجة أقل ، من حيث دقة التقرير .

٢ - يبدو أن دقة الكشف عن الحقيقة لا تعتمد على دقة الشهادة التى بنى عليها الكشف .

٣ - يبدو أن كمال الكشف عن الحقائق لا يوازي ، حتى بدرجة تقريبية ، كمال الشهادة الأصلية .

٤ - الكشف عن الحقيقة ، بوساطة المحلفين القائم على أساس الشهادة الشفوية ، يكون دائماً أقل استيفاء عنه لدى الشاهد المعدل .

٥ - المتوسط الكلى استة من المحلفين من كلا الجنسين أظهر أن هؤلاء المحلفين أكثر استيفاء بدرجة بسيطة ، وأقل دقة في نتائجهم في المتوسط ، عن الشهود الثلاثين الذين قامت استنتاجات المحلفين على أساس شهاداتهم .

٦ - وكانت متوسطات الدرجات السككية لثلاثة من القضاة (اثنان منهم لم يكن لديهم أى تدريب قانونى) متفوقة تنوعاً ملحوظاً على متوسط درجات الشهود الثلاثين من حيث الاستيفاء أو الدقة .

الحكم على أخلاق الشهود : يعيل تقويم الشهادة إلى أن يشمل تقديراً للشاهد ويشير بصفة خاصة استيفاءهما يتعلق بإخلاصه والوثوق فيه . وللمساعدة في تكوين مثل هذه الأحكام ، وصف أوزبورن Osborn (٧) سبع علامات يمكن ملاحظتها في سلوك الشاهد تشير إلى عدم الوثوق فيه :

- (١) مظهر المتذلل . (٢) الميل إلى إعادة الأسئلة . (٣) التحدث في صوت يكاد يكون غير مسموع . والتصرف كما لو كان يرغب في أن ينتهى من هذا الموقف .
- (٤) التوكيدات المبالغ فيها . (٥) الابتسامات الدفاعية أو الضحكة العصبية .
- (٦) دقة لا مسوغ لها في سرد التوافه . (٧) تكرار القول بالرغبة في الصدق والصراحة ، والحلف بقول الصدق دون أن يطلب منه ذلك .

ويستبر التقدير التام للخلق هدفاً صعباً ومراوفاً . فلا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الاستدلالات من شكل الرأس أو ما يحدده علم الفراسة . ولكن الملاحظة المباشرة لسلوك الفعل ، بما في ذلك الهيئة ، الصوت ، العين ، وتعبير الوجه خلال المقابلة ، تؤدي إلى مبهديات لا ينبغي إهمالها .

الملخص

في الخبرة القضائية الفعلية قد تقرر كثير من المبادئ والقواعد لتؤمن عملية أخذ الشهادة وتزويد من إمكانية الاعتماد على الاستدلالات المستخرجة منها . وقد أمكن التحقق من بعض هذه القواعد بالتجربة وكذلك بالخبرة . ونلخص هذه المبادئ فيما يلي :

١ - بعض الشهادات لا يمكن قبلها كشيء يعتمد عليه ؛ لأنها غير خاضعة للاختبار ، أو من غير الممكن البرهنة عليها . وهذا للحماية من أخطاء خلط الاستدلال بالحقائق .

٢ - الشاهد عرضة لأخطاء الإدراك تبعا للانطباعات الحسية القاصرة . أو لإساءة تفسير مثل هذه الانطباعات . فما يلاحظه المرء يعتمد اعتمادا جزئيا على الحالة الذهنية للملاحظ في ذلك الوقت ، وجزئيا على الموقف الخارجي المقدم الذي يقع فيه الحدث . وتجنب حدة الموقف الانتباه وكذلك القيمة المنطقية للانطباع الذي يتلقاه الفرد . والحقائق التي يبلب تقريرها صحيحة دائما هي :

١ - تلك التي تكون واضحة عند قيامها .

٢ - تلك التي تهتم الشخص صاحب التقرير بطريقة مباشرة أكثر .

٣ - تلك التي تقع نواحي خطة من التنظيم ويمكن تقديمها في شكل تمهيلات . والوقائع التي تذكر بأكثر عدد من الأخطاء هي تلك التي يبالغها كاتبو التقارير بطريقة مقننة .

٣ - تعتمد دقة التقرير جزئيا على طبيعة الأشياء التي تمطها . وبصفة عامة ، فإن الأشخاص وأفهامهم والمواد والأشياء والملاقات المكانية تذكر في التقارير بدقة قد تصل من ٨٥ إلى ٩٠ في المائة ، في حين أن المظاهر الثانوية وبخاصة للبهيم واللون تذكر بدوغة أكبر من عدم الدقة .

٤ - دقة تخضع لحدود وأخطاء التذكر . وقد وجد أن السهو يكون أكثر حدوثاً في الأسلوب القصصي الحر عنه في التقارير المستنبطة من استجواب منظم . ومع ذلك فإن الإضافات والأحكام والمبالغات تزداد باستخدام الأسئلة . ومن ثم ، يفضل من أجل الدقة التقرير القصصي الحر ، ومن أجل الكمال ينبنى أن يتلوه ذلك الأسئلة .

٥ - التذكر الصحيح لأي معالم شيء أو حدث لا يكفل صحة تذكر المعالم الأخرى لنفس الشيء أو الحدث ، حتى ولو كانت هذه تبدو مرتبطة منطقياً مع بعضها .

٦ - وعند ما يكتب عدد من الأشخاص تقارير عن نفس الشيء ، فإن تلك التفاصيل التي يكون عليها اتفاق قد تعتبر صحيحة بصفة هامة . ومع ذلك فإن الخبرة تظهر أن هناك ميلاً قوياً لظهور نفس الأخطاء في شهادة الأفراد المختلفين . والتفاوت في نتائج أحداث مألوفة أو في الأوضاع المألوفة ، من المحتمل أن يمر بصفة خاصة غير ملحوظ ، وأن يظهر الخطأ الناشئ عن ذلك بصورة مطردة في شهادة الأفراد المختلفين .

٧ - وإنكار الشاهد لرؤيته أو سماعه أو وعيه لشيء أو جزء من حادث كان من المفروض أن يمينه ، قد يكون قولاً صادقاً ، ومع ذلك فينبغي ألا يعتبر إنكاراً لوجود مثل هذا الشيء أو الحادث .

٨ - والتدريب الهني والمرانة على الكشف عن الحقائق عن طريق مناقشة الشهود شفويًا يزيدان من النجاح زيادة ملحوظة .

٩ - القاضى المفرد المهنك يكون أكثر نجاحاً من محلفين غير متميزين . على فرز الحقائق من شهادة معينة ، وذلك فيما يتعلق بكل من كمال ودقة ما يكشف عنه .

١٠ - وبإلزام بعض التباين في شهادة اثنين من الشهود على أنه لم يكن هناك نواظر أو تعلم لما يشهد به .

هذه البحوث في ميدان الخبرة القانونية بشأن مدى الاعتماد على الأقوال والاستنتاجات المشتقة من عملية سؤال الشهود ، تشكل مساهمة قيمة جدا في دراستنا للمقابلة . والألفة الكاملة بالعوامل المختلفة التي تحكم مدى إمكانية الاعتماد على التقرير تعتبر جزءا حيويًا في عدة المحامى . ولكن ما هي قيمة المبادئ المشتقة من دراسة المقابلة في الشهادة القانونية بالنسبة للآخرين ؟

أولا : تميل مثل هذه الدراسة إلى جعل من يجرى المقابلة حذرا من أن يتقبل دائما كشيء يعتمد عليه ، حتى الأقوال الخاصة بالوقائع التي يكون من الواضح إخلاصها مما يصرح له به أى عميل .

ثانيا : تجمله يأخذ الحذر بصفة خاصة بالنسبة لأنواع المختلفة من الأخطاء التي يسكنر شيوعها في التقارير التي وصفت في هذا الفصل .

ثالثا : أنها تشجع ، بصفة خاصة ، ممارسة التماس تقرير قصصي حركامل من العميل أو وصف الموقف كله قبل محاولة استجوابه بالتفصيل^(١) .

وهكذا تناولنا المقابلة في كل من ميادين استخداماتها الهامة — القانوني والإكلينيكي والتربوي والاجتماعي، وفي الصحافة والصناعة والتجارة وكذلك في المواقف الفردية التي تتضمن قرارات مهنية .

(١) لا يمكن للمؤلفين أن يقدموا خدمات أكبر للقارىء في موضوع المقابلة الهادفة لكشف عن الحقائق إلا أن يحثاه على الاطلاع بوسع على البحث الحالي الذي أجراه الميديوجيمور (Wigmore) في موضوع «الشهادة» وأن يعرف على كتاب : مشكلة الإثبات The Problem of Proof مؤلفه ألبرت أويزبورن وفي هذا المجلد الأخير الذي كتبه خبير حضر محاضرات هامة ، سوف يستطيع الباحث بصفة خاصة من الفصول السابع والثامن والخامس عشر والسادس عشر ، التي تتناول الاستجواب من وجهة نظر المحامى ، والذاكرة وإثبات الوقائع ، والمرافعة ، والافتناع وعلم النفس السلي في ساحة القضاء . وسوف يستمتع كل من التأمم بالمقابلة والعمل بالفصل السادس الذي يدور حول الاستجواب من وجهة نظر الشاهد .

المراجع

- 1 — BRITT, H.B., "The Rules of Evidence—An Empirical Study in Psychology and Law," *Cornell Law Quarterly*, 1940, 25:556-583.
- 2 — BURTT, H.E., *Legal Psychology*. Prentice-Hall, 1931.
- 3 — BURTT, H.E., and GASKILL, H.V., "Suggestibility and the Form of the Question," *Journal of Applied Psychology*, 1932, 16:315-373.
- 4 — CADDY, H.M., and GAULT, R.H., "On the Psychology of Testimony," *American Journal of Psychology*, 1924, 36:110-112.
- 5 — GROSS, HANS, *Criminal Psychology*. Translated from the fourth German edition by Horace M. Kallen. Little, Brown, 1911.
- 6 — MARSTON, W.M., "Studies in Testimony," *Journal of Criminal Law and Criminology*, 1924, 15:5-31.
- 7 — OSBORN, A.S., *The Problem of Proof*, Chapter XII, "Cross-Examination." Bender, 1922.
- 8 — OTTO, M.C., "Testimony and Human Nature," *Journal of Criminal Law and Criminology*, 1918, 9:98-104.
- 9 — STERN, W., "Lectures on the Psychology of Testimony and on the Study of Individuality," *American Journal of Psychology*, 1910, 21:270-282.
- 10 — WELLMAN, F.L., *Art of Cross-Examination*. Fourth Edition, Macmillan, 1936.
- 11 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony and Report," *Psychological Bulletin*, 1914, 11:245-250.
- 12 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony," *Psychological Bulletin*, 1915, 12:221-224.
- 13 — WHIPPLE, G.M., "Psychology of Testimony," *Psychological Bulletin*, 1917, 14:234-236.
- 14 — WHIPPLE, G.M., "The Obtaining of Information : Psychology of Observation and Report," *Psychological Bulletin*, 1918, 15: 217-248. 6
- 15 — WIGMORE, J.H., *A Treatise on the Anglo-American System of Evidence in Trial at Common Law*, Little, Brown, 1923.
- 16 — WIGMORE, J.H., *A Students' Textbook of the Law of Evidence*. Foundation Press, 1935.

الفصل الخامس عشر

الخاصة

وأخيرا فنحن في مركز يسمح لنا بأن نقوم باستنتاجاتنا العامة بشأن المقابلة الفردية .

فقد لاحظنا القائم بالمقابلة أثناء عمله في ميادين عديدة من التخصص . وليس عمله بالمهمة المارضة . ولكن بالرغم من صعوبة هذا العمل ، فقد قوى اعتقادنا في أن المقابلة لا غنى عنها في كثير من مجالات العلوم الاجتماعية وفي التجارة والقانون والتربية ، وفي الواقع في كل الفنون وللمهن التي تكون فيها العلاقات البشرية والاتصالات هي الأسمى .

والمقابلة من وجهة أنها تكشف عن الحقائق قد اجتذبت الانتباه بصفة خاصة . وقد استخدمت على نطاق واسع ، ليس فقط في البحث عن وقائع موضوعية ، مثل الخبرة التعليمية والمهنية لطالب وظيفة ، أو المعلومات التي تلزم المختص في فن خدمة الفرد بشأن ظروف المعيشة ، حالة الأسرة ، وغيرها من النواحي المادية للموقف الكلي المحيط بمشكلة من مشكلات التكيف . وتبحث كذلك في الوقائع الذاتية أو وقائع الخبرة الذاتية : المعلومات الخاصة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ، الميل للعمل ، المهنة المفضلة ، مصادر الضيق ، الطموح والدوافع الأخرى ، المثل العليا ، الولاء للجماعة وللقيادات ، وتلك الاتجاهات العقلية مثل التي تعمم عادة تحت اسم « الرغبة الطيبة » و « الاضطراب » .

وباختصار ، فإن البحوث توجه نحو التثبت إما من وقائع خارجية يعلم بها من تجرى مقابلته أو من وقائع له مشاعر نحوها . ونحن نأخذ على عاتقنا مهمة استخلاص معلوماته أو دراسة اتجاهاته وافتقالاته . وفي كلتا الحالتين يتركز الاهتمام في وقت حول ما تقرره المقابلة بشأن الميول ، وفي وقت آخر حول ما تؤدي إليه معلومات خاصة بأحداث وظروف لا تتوقف على هذا المرجع الشخصي .

ودراستنا للمقابلة الفردية كوسيلة للكشف عن الحقائق في كل هذه المجالات ، قد أدت بالتالى إلى استنتاجات واسعة مميّنة . أهمها أنه على العكس من الفرض الشائع ، فإن المقابلة إذا استخدمت بمهارة ، كانت لها قيمتها العظمى في الحصول على المعرفة ، ليس عن أحداث مميّنة ، بل عن اتجاهات مقابله ومشاعره وسلوكه المتباد . ودقة المعلومات الممكن الحصول عليها عن الأحداث الماضية هي كما رأينا ، غالبا ما تكون ضئيلة بطريقة مشبّطة ، وهي في الواقع منخفضة لدرجة أننا مضطرون إلى اتخاذ اتجاه أفضل قيمة للمقابلة في هذا المدد هو أنها وسيلة لإيجاد مهيّبات ومنافذ للوصول إلى مصادر من المعلومات يعتمد عليها اعتمادا أكثر ، وإن الاعتماد على هذه المعلومات المشتقة من المقابلة ، أن لم يؤكّد هكذا ، يقوم على أساس لا يمكن الاعتماد عليه . ومن ناحية أخرى ، فقد وجد أن المشاعر والاتجاهات تكشف عن نفسها في المقابلة الفردية بدرجة كبيرة من الوضوح والصحة . وهذا هو الحال الذي يكون فيه للمقابلة كدّاة للكشف عن الحقائق أعظم قيمة . فثلا في المجالات الصناعية ، كما وجدنا في نتائج بحثنا الأولى عن اتجاهات العمال نحو زويديم مشروع للتأمين وفي بحثنا بين عمال النسيج المقربين بشأن اتجاهاتهم نحو التحكم ، إذ أثبتت كشوف المقابلة ما لها من صدق . وكانت في كل حالة مطابقة تماما لمياري موثوق به ، هو نتائج الاستفتاءات السرية . ومن ناحية أخرى ، أثبتت نفس هذه المقابلات أنه لا يمكن الاعتماد عليها في الحصول على وقائع موضوعية مثل السلم والمدد والتاريخ ، حتى لو كانت الأحداث التي استجوب بشأنها المييل ذات أهمية ملحة في ذلك الوقت إذ قلنا يندكرها المييل بالضبط ما لم يكن لديه بعض الدوافع الخاصة لتذكرها . ففي أحد البحوث ، استطاع ٥٥٪ فقط ممن أجريت معهم المقابلة ذكر التاريخ الذي ألصق به إعلان تخفيض الأجور ، حتى مع أنهم كانوا يزالون مضربين ، وأن هذا الإعلان تسبب في إحداث الإضراب ، وحتى مع أنه كان من السهل نسبيا تذكر التاريخ ، إذ كان يوم الاثنين التالى لميد الفصح . وقليل من العمال ممن تمت مقابلتهم كانت لديه فكرة دقيقة عن عدد العمال في المصنم الذي يشتغلون فيه . وفي موقف آخر ، استطاع ٦٧٪ فقط من العمال ذكر السنة التي وقروا فيها التماقد التي تلى إضرابهم من العمل . وقد أخطأ ٤٣٪ منهم في ذكر

السنة بمتوسط من الخطأ، قدره سنتان ونصف سنة، ولو أن التاريخ لم يحص عليه سوى أقل من سبع سنوات .

ومن الواضح أن مثل هذه المعلومات التي نحصل عليها في المقابلات تحتاج إلى مراجعتها من أجل الدقة ، وأن أحسن طريقة هي الحصول أولاً على هذه الوقائع مباشرة من السجل . ولحسن الحظ فإن المقابلة بصفة عامة يمكن الاعتماد عليها كوسيلة للتثبت من وقائع معينة، حيث يكون من السير الحصول على سجلات أو ما شابه ذلك من مصادر موضوعية ، أى وقائع من اتجاهات الممیل . واستجاباته الانفعالية .

وهذا التعميم ينطبق فقط بالطبع على المقابلة عندما يحسن توجيهها فدعنا نراجع الاعتبارات الرئيسية التي نحدد من إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة من المقابلة ، سواء في البحث عن معلومات موضوعية أو في البحث عن الاتجاهات الذاتية ، ثم نحاول أن نرى كيف يمكن تحرير سائر أنواع المقابلة من وصمة الذاتية بقدر الإمكان .

إن قيمة المقابلة الفردية في الاهتمام عليها لكشف عن الوقائع المتعلقة بالبيانات عن الظروف الخارجية والأحداث ، إنما تحددها معلومات الممیل وذآكرته وقدرته على الملاحظة ؛ وفهمة لما هو مطلوب ، وقدرته اللفظية على التمييز الواضح الدقيق لما يعرفه . ويكافئ ذلك في الأهمية الحدود التي تفرضها مشاعره بالاهتمام الذاتي وما يماثل ذلك من مشكلات انفعالية تميل إلى أن تحدد اتجاهه العقلي نحو القائم بالمقابلة وما يقوم ببحثه . وقد يكون متحفظاً أو متخادعاً خوفاً ارتداد أى معلومات يفضي بها للإضرار به ؛ أو قد يكون مهذاراً وتواثقاً لأن يبحث السرور في الغير ، يقول ما يعتقد أن القائم بالمقابلة يرغب في معرفته ، مثلما فعل كثير من البدائيين عند ما سألهم أحد هواة الأنثروبولوجيا عن عقائدهم الدينية وعاداتهم القبلية .

وفي الواقع فإن عامل الاهتمام الذاتي ، كما رأينا ، هو عامل معد قوي لجرى التفكير والحديث بحيث يصبح محورياً للاعتبارات التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان سواء عند تقرير إمكانية استخدام المقابلة كلية في دراسة معينة أو عند رسم

خطة المقابلة وتنفيذها . وهي تفرض على الباحث الحاجة إلى تشكيل بحثه بطريقة تجعله يتفق ومصالح الأشخاص الذين يقابلهم . فلا بد أن يكون هناك سمة مشتركة للفرض . فالحقيقة التي يقبلها القائم بالمقابلة يجب على العميل أن يرغبها كذلك . وعندما لا يمكن تحقيق هذا التكامل بين الميول بأى قدر فينبى كذلك الاستثناء عن طريقة المقابلة ، وإلا فلها سوف تؤدي عن قصد أو غير قصد إلى إرجاف أكثر مما تؤدي إلى وقائع .

ولا يتبع ذلك مطلقاً ألا تستخدم المقابلة كلما كانت الوقائع المتضمنة هي من نوع يجعل العميل نافرا عن الإفشاء بها . فالصبي التهم بسرقة مجموعة من الطوابيع من مكتب مدرسته يبنى بالطبع إجراء مقابلة معه . والنقطة هي أن احتمال تبرئته لنفسه بقصة عبوكة التفاصيل ، يتناسب تناسباً مباشراً مع مهارة المدرسة في جعله يشعر أنها تعطف عليه من كل قلبها وأن هذا الاهتمام يبنى في النهاية أن يعضده اعتراف صحيح . وإن نجاح كثير من القضاة وعلماء النفس مثل ويمبريدج وهيلى ورونر في الحصول على اعترافات صحيحة لم يمكن تحقيقه بمجرد إظهار مهارة الخبر . فهؤلاء الأشخاص يستطيعون مساعدة الجانحين الصغار ، وبالفعل يعملون ذلك ، نحو تكيف أفضل للحياة سوية ، وتحقيق كامل للذات . وهذا يجعل من السهل عليهم أن يكونوا مخلصين في تمهيدهم مساعدة عملائهم نحو التحقق من أن الصدق هو أفضل أسلوب لهم .

ولحسن الحظ فهناك في كثير من المواقف تعرف على الميول من أول بداية المقابلة ؟ ولكن حتى هنا فإن تعدد الميول الذاتية يبنى أن يؤخذ في الحسبان . فالمرجع المعنى يعرف أن عميله يريد الإدلاء بالحقيقة التامة عن خبرته الماضية ، تدريبه ، منزله ، ظروفه الأسرية ، طموحه ، وحدود إمكانياته ، كملوة نحو تعرف مهني ، ولكنه يعلم أيضاً أن الانفعالات ما زالت تفسح عن نفسها . فهناك صمت عند نقطة هامة . أو تواضع لا محل له ، أو ميل للتقليل من نواحي الضعف والمبالغة فيما يحققه الرء . فيواجه مدير العمل مشاكل انفعالية في تليف طالب الوظيفة

أن يترك انطبعا عليها ، أو في تبرمه لاضطراره ملء صحيفة استخدام ضخمة أو أن يأخذ اختبارا غير متصفح له سداده . ويسلم الطبيب النفسى كيف يجيد بدرجته كبيرة حتى أفضل ما يحكى من قصص بسبب الدوافع الخفية مثلا يجيد أيضا بوساطة الاتصالات الواضحة . فالدوافع تعطى لها تسوينات ، والأفكار تحركها المشاعر ، بحيث أن شهادة مرضاه نادرا ما يمكن أخذها على علاتها .

ويسلم الصحفي الحاجة إلى تأكيد كثير مما يقال له قبل نشره ، ويسلم كذلك كيف يطلق لسان محدثه بتذكيره بقيمة الوقائع التى يدلى بها أو وجهة نظره بالنسبة للقراء . أى عن طريق توحيد ميول القارئ بالمقابلة ومن يجرى مقابلته . ويعرف المختص فى فن خدمة الفرد والباحث فى المجال الصناعى عدم جدوى أى استطلاع مادام التنافر والشك يوقان الطريق . والباحث الذى يأخذ على عاتقه إجراء مسح تجارى يخطط بحته بطريقة تجعل حتى رجل الأعمال النافر المتنافس أنه سوف يجد من مصلحته الساهمة ببيانات عمله الهامة السرية . وفى هذه الميادين المختلفة هناك قول عام بأن نجاح الكشف عن الوقائع من طريق المقابلة يفترض مقدماً قدرة الباحث على أن يثير لدى من يقابلهم اهتماماً مشتركاً ، وأن الحاجة ، حتى يمثل هذا الأساس الحقيقى من الفرض للتكامل ، تظل قاعدة لاتخاذ الحيلة ضد تحريف الوقائع ، سواء أضحى هذا التحريف شموريا أو لاشموريا ، نتيجة للتعصب الانفعالى لدى المميل أو الاهتمام الذاتى .

وليس المميل فقط ، بل الباحث أيضاً معرض للحدود التى تفرضها هذه الخصائص الانفعالية المتأصلة فى الطبيعة البشرية : فالباحث له أيضاً هواه ، وميوله الذاتية نحو ما يحب وما يكره ، وزهو بآرائه ، وولعه باقتراض مبدع يود أن يثبت صحته . وخلال المقابلة قد يصبح غير صبور أو يرتكب إساءة ، ومن أشق ما يمكن التغلب عليه هو اتجاهاته الطبيعية نحو صماع وتسجيل كل ما يتفق ورغباته وأمانيه هو ، وحين يفشل فى ملاحظة ما يخالف ذلك وما عداه . وما لم يستطع أن يحقق اتجاهها غير شخصى نحو مشكلته وأن يتعرف ويتلخص من تحيزاته هو بالنسبة للمشكل موضع البحث ، فينبغى بالمثل أن يكف فوراً عن

المقابلة الفردية كأداة للكشف عن الوقائع .

ولحسن حظ العلوم الاجتماعية والتقدم في العلاقات البشرية ، فإن هذه المخاطر الاتصالية للمقابلة ليست ، كما رأينا ، من غير الممكن التغلب عليها . وما دام أنه سبق التحذير منها ، فإن القائم بالمقابلة يستطيع تجنبها أو على الأقل التقليل منها . وهو يستطيع أن يدرب نفسه على أن يتعرف ويحلل ويتخلى عن تحيزاته وآرائه وأهوائه . وأن ينمى استعداده لسماع أى شئ يقوله العميل دون أن يظهر دهشة أو اعتراضاً ؛ وأن يدون بالضبط ما يسمعه وما يلاحظه ، وأن يحتفظ بالوقائع التي يلاحظها منفصلة تماماً عن أى استدلال أو تفسير ، إذ يتسبب القائم بالمقابلة القليل الخبرة في تشويه رواية ما يقال له . وبوساطة طرق مثل تلك التي تلخصت في الفصل الثاني ، أو التي يمكن تعلمها عن طريق الملاحظة المباشرة للأساليب التي يتخذها الناجحون من الباحثين في المجال الصناعي والأخصائيون الاجتماعيون النفسيون ، يمكن للقائم بالمقابلة أن يكتسب الاتجاه الموضوعي اللاشخصي نحو الوقائع .

ومن المفيد للقائم بالمقابلة ، ليس فقط بفرض المحافظة على مواجهة موضوعيه ولكن أيضاً من أجل تجنب أكثر الأخطاء خداعاً ، أن يتحقق من أنه « هو » أكبر مصدر للأخطاء وإساءة الفهم . فليست الظروف الخارجية ، وليست بلادة أو عناد العميل ، ولكن القائم بالمقابلة نفسه مسئولاً أساساً عن النقص في إمكانية الاعتماد على الوقائع المكتشفة . والاعتماد على المقابلات في الوصول إلى الوقائع عادة ما تسكون أكثر احتمالاً لأن مخاطر بها يسبب فشل العميل والقائم بالمقابلة في فهم كل منهم الآخر عن أن يكون السبب أى محاولة للتمويه من جانب العميل . وينبئ بذل عناية فائقة جداً لتأكد من أن العميل يجيب عن الأسئلة التي يوجهها القائم بالمقابلة ، والتي يفترض هذا الأخير أن العميل يجيب عنها . إذ عندما تراجع نتائج المقابلات مراجعة موضوعية ، فإن ما تكشف عنه هذه المراجعة من إساءة الفهم يبيث أحياناً على الدهشة . وكثيراً ما ينتج سوء الفهم هذا في أصله من الفروق في الألفاظ أو التفسير . وتقع المسؤولية عن الأخطاء من هذا المصدر على عاتق القائم بالمقابلة .

وهناك خطأ واحد من البحث الصحيح يقدم استثناء يمكننا للبدا القائل بأن أغراض القائم بالمقابلة والميل ينبغي أن تكون متكاملة بقدر . وهذا يحدث عندما لا ترجع المشكلة إلى وقائع يعرفها الميل ، بل متعلقة بخصائص معينة للميل نفسه . هل هو دقيق أو غير حاسم في أقواله ، عارف بها جيداً أو جاهل . ودع أم من السهل ارتكابه للحقائق ؟ ومن الممكن معرفة شيء من إمكانيات الفرد الاجتماعية ، كقايته الذاتية ، اتجاهاته العقلية ، الزواج ، الأسلوبية ، أى التمسك بأسلوب معين ، عادات الكلام ، الجدية والملازمة للتوظف في مهنة تلزم لها هذه السمات ، وذلك عن طريق المقابلة الحرة . وقد تكون إجاباته عن الأسئلة مضبوطة أو غير مضبوطة . وعندما يعرف القائم بالمقابلة أنها غير مضبوطة ، فإن هذه الحقيقة في ذاتها لها دلالتها . ولكن حتى هنا ينبغي للقائم بالمقابلة أن يحرص من أى تضليل لأن الميل أحياناً ما يعتمد التظاهر بذلك والتضليل عليه . ويمكن فقط للتقدير لا قياسي للطبيعة البشرية إدراك معرفة جديدة في عادة عارضة . فقد أخطأ أفضل الباحثين خطأ شديداً في بعض الأحيان . وحتى عندما يكون النرض هو إلقاء الضوء على سمات الرء الاجتماعية ، فإن المقابلة تكون أكثر صدقا عندما يكون لها قدرة من المعنى في ذهن الميل كاهو لدى القائم بالمقابلة . وفي ضوء الحدود التي تفرضها نقط الضعف في الطبيعة البشرية ، على المقابلة : الجهل ، هفوات الذاكرة ، عدم القدرة على الفهم الصحيح لما يقال أو القول بالضبط لما يقصد به ، والتعريف الذي لا يمكن تجنبه بسبب دوافع معينة مثل الاهتمام بالذات أو الرعية في بحث السرور — يلزم اتخاذ الحيلة الشديدة ، سواء في وضع الخطة الاستراتيجية أو ممارسة تكتيكات المقابلة ، وتقويم البيانات المستخرجة . ويحسن القائم بالمقابلة صنما عندما يتعرف على هذه الحدود ، مستمداً من خبرته الذاتية ماهية الحيلة التي ينبغي اتخاذها والتي سبق ذكرها في الفصل الافتتاحي ، وكذلك المشكلات المينة التي تلخصت فيها بعد بالتفصيل . وأن يتم ملاحظة الأخطاء المختلفة في الشهادة . وعن طريق تناول عدد كاف من المقابلات سوف يجد لهذه الأخطاء تقريبا لها . ويبنى الدقة في الحذر من أكثر الأخطاء للثابتة مخاتلة ، مثل الميل إلى التضاضي عن

أو التصنير من شأن الأحداث التي تصاحبها خبرات مؤلمة . ولهذا الغرض ينبغي مراجعة البيانات كلها كان ذلك ممكنا ، ليس فقط بفرض التماسك الداخلي وإمكانية الاعتماد عليها ، ولكن أيضا لكفالة صحتها ، أى أن تتماسك مع الوقائع الأخرى الأكثر موضوعية والتي تم التثبت منها على حدة . وقد سبق ذكر طرق التعرف على الأخطاء الثابتة ووسائل تصحيحها في فصول كثيرة من هذا الكتاب ، وبخاصة الفصلين الأول والرابع عشر . وقد أثبتت المقابلة ، في المواقف التي يتخذ فيها الحيلة المطلوبة ، أنها أداة نافعة في الكشف عن الوقائع .

ومهما يكن من أمر ، فستعلم أن نبيدهنا تحذيرا ضد الاعتماد على المقابلة في حالة الوقائع الممكن الحصول عليها من السجلات ، أو الضابط ، أو الملاحظة الباصرة ، أو التجربة المضبوطة أو مصادر أخرى غير خاضعة لتحريف بسبب التأثيرات الشخصية . وعند وجود مثل هذه المصادر ، فإن وظيفة المقابلة هي أن تكشف عنها ، وتلتزم مدخلاها . وتساعد في تفهمها وتفسيرها . ومع أننا تناولنا هذه النقطة في الفصل الخامس ، الذي يمالج موضوع المسح التجاري ، فإنها تنطبق بالمثل على المجال الصناعي والإكلينيكي والاجتماعي . وقد أظهرت المقابلة أيضا قيمتها ، عند استخدامها في البحوث المتعلقة بالزراع في الميدان الصناعي ، في التمهيد لتقبل واستخدام نتائج الدراسة . ومن أجل مثل هذه الوظائف الإضافية ، تصبح المقابلة شيئا لا غنى عنه .

وأخيرا ، ففي كل هذه المواقف التي تتطلب أخذًا وعطاء مباشرًا للمعلومات الضرورية لحل المشكلات الفردية ، تتضح القيمة الخاصة للمقابلة . فتشخيص المدرس للبتان بين قدرة الطالب وتحصيله ، والمداونة التي يقدمها الوجه في وضع خطة دراسية أو اختيار حياة وظيفية ، والمساعدة التي يقدمها الطبيب النفسي في التغلب على الوسوس أو إيجاد توازن سوى بين مستويات الطموح وما يمكن تحقيقه ، والشورة التي يقدمها الأشخاص الاجتماعي لموقف طائفي مؤلم ؛ وتقدير صاحب العمل لطالب الوظيفة وفهمه لشكوى العامل — كل هذا يستدعي المقابلة . وتناسب فاعلية المقابلة في كل من هذه المواقف مع النية التي خطت بها مقدما والفهم والأسالة والتعاطف الذي تدور به المقابلة بالفعل ، وكذلك مع

الخبرة المتجربة للموجه وحكمته . ومثل هذه المقابلات قلما تكون بفرش الكشاف عن الوقائع بمفردها ؛ فهي تربط بوضوح كذلك بين وظائف التعليم والدوافع . وفي الحقيقة ، فإن الوقائع المشتقة ذات قيمة مادامت تستخدم أساساً في دفع العميل لأن يساعد نفسه بنفسه ، وأن يضع قراراته بنفسه لايجاد حل لمشكلته الخاصة .

وكثيراً ما يؤدي القائم بالمقابلة خدمة لشخصيه عظمى . مستجيباً مرضاً أغلب التفاصيل الصالحة ، عندما يحتفظ بدور المستمع السلي . ويحدث الأثر الملاجئ الصحيح للتنفيس عن التوتر الانفعالي ، لا في الميادة النفسية فحسب ، ولكن أيضاً في الصناعة والتعليم ، عندما تتاح للعميل فرصة حقيقة لأن يزيع عن كاهل نفسه الدوافع المزعجة عن طريق الحديث ، بدلاً من تحويلها إلى أفعال .

وفي النهاية ، وسواء تمت المقابلة بهدف ذاتي محدد ، لصالح العميل أساساً ، أو لصالحه بطريق غير مباشر ، وإنما أساساً لصالح عمل أو جماعة ، أو يكون من الواضح أنها لمصلحة المجتمع على الإطلاق ، فيبدو أن الإحاطة بالأساليب التي تسكفل النجاح في أي ميدان ، تعمل على تسهيل عملية المقابلة بوجه عام . وتحتاج جميعها إلى تنظيم ، يتم بدقة بطرق ماثلة لتلك التي وصفت في الفصل الخامس بالتوجيه المهني ، وتخطط بمنأى مقدماً ، وهو العمل الأول لمن يجري المقابلة في المسح التجاري . وتستهدف المقابلة في ميدان التوظيف تقدير قدرات الفرد وإمكانيات النجاح والكشف عنها بالتفصيل . ولكن أليست هذه الأهداف كذلك هي نفسها التي للموجه المهني أو الأخصائي النفسي الإكلينيكي ؟ وقد قيل بقدر من التوكيد إن القائم بالمقابلة الذي يبحث في العلاقات الهائلة ينبغي أن يحسن الإنصات ، وأن يكون أكثر اهتماماً لما قد تسكشف عنه أسئلته من حقيقة عن أي فرض كان يتوقمه . وقيمة هذا العمل القذ لا تنحصر إلى تأكيد آخر ؛ إذ أن الجميع في حاجة له . وهل لا يحسن سائر القائمين بالمقابلة عندما في اتباعهم للاخصائية الاجتماعية التي تحلل وتحدد أغراضها المعينة وتعطي تسمية لكل خطوة من خطوات تقدمها الدقيق نحو تحقيق أهدافها ؟ ويكشف

الطبيب النفسى عن العمليات العقلية لدى مريضه بفرض تقديرها ومعرفة ما يمكن عمله لتحويلها إلى ما هو أفضل . وتبهر أساليبه العادية من يقومون بإجراء المقاتلة في ميادين أخرى . ويكون لدى الصحفي مهمة محاولة كسب تعاون عميل عازف عن ذلك . فإذا أُنجز هذه المهمة ، فإنه لا يستطيع الاحتفاظ بسره . وما هو أشق مطلوب من القائمين بالمقاتلة أفراداً وجماعات ، من حيث قدرة الحامى على أن يحص ويقدّر مدى دقة الشهادة .

وهكذا فإن كل غلط من أخطاء المقاتلة بما له من توكيدات خاصة ، تؤدي إلى فاعلية خاصة لتحقيق هدف معين ، وربما وجهة واحدة من هدف المقاتلة المتعددة الأوجه ، قد يوحى للخبراء في ميادين أخرى بطريقة تهذيب أساليبهم الفنية الخاصة أو تقدير صحة نتائجهم بدقة . وإن استطاع أخصائى مفرد أن يجمع في نسب مثالية بين العناية والتدريب والموضوعية التى للباحث في المسح التجارى ، والتعاطف الذوقى للأخصائى الاجتماعى ، والحكمة والفهم لأخصائى التوظيف ، والمهارات الفنية للمختص في استفتاءات الرأى العام ، والصبر والاستبصار للطبيب النفسى ، وسمه الإدراك للربى ، والتضحية بالذات لأخصائى العلاقات المالية ، وسلاسة الحامى ، ومثابة الصحفي ، فإنه لن يكون يبد في حاجة إلى المقاتلة كوسيلة للتثبت من الوقائع . لأنه يصبح عارقه بها بالفضل .

هذا الكتاب

ينظر البعض إلى المقابلة كسألة عرضية لا تستدعي التفكير أو الإعداد ، بل قد لا يفكرون في مامل الارتباط بين المقابلة والنتائج المترتبة عليها ، ومن ناحية أخرى يجد الكثيرون من العاملين في ميداني الخدمات والإنتاج في العصر الحديث أن نجاحهم في الوصول إلى ما يودون تحقيقه ، يتوقف إلى حد بعيد على التوفيق في المقابلة الشخصية ، بل إن تقدمهم في مجال عملهم واضطلاعهم بمسئوليات أكبر ، يتأثران إلى حد بعيد بما يعرف عنهم ، نتيجة التكرار والخبرة والمرانة من نجاح في هذا القرع الدقيق للعلاقات الإنسانية .

وهذا الكتاب في موضوع المقابلة الشخصية لمؤلفيه « بنجهام ومور » يمثل ثمرة علمية واعية مدة ثلاثين عاما ، كرسا فيها جهودها لدراسة كل ما يصاحب المقابلة الشخصية من عوامل ، ووصلا فيها إلى نتائج ضمنها هذا السفر القيم ، مما يعتبر مساهمة مبتكرة في العلم ، هذا بجانب توجيههما النظر لبعض المثالب والمزالق التي يمكن أن يزل فيها الإنسان في مقابلاته الشخصية .

من مقدمة

الدكتور محمد توفيق رمزي



الطبعة ٤٠ قرشا

Bibliotheca Alexandrina



0616966